

GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA EMPRESA

GRUPO DOSS ARQ. - BOGOTÁ D.C.

JUAN CARLOS LAVERDE RINCÓN

CRISTIAN EFRÉN NIETO REYES

HERNÁN RICARDO MORA MONTAÑO

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

GP100

BOGOTÁ, D.C.

2018

GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA EMPRESA

GRUPO DOSS ARQ. - BOGOTÁ D.C.

JUAN CARLOS LAVERDE RINCÓN

CRISTIAN EFRÉN NIETO REYES

HERNÁN RICARDO MORA MONTAÑO

Trabajo de grado para optar por el título de especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:

ING. SIGIFREDO ARCE LABRADA

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
GP100
BOGOTÁ, D.C.
2018

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá, Marzo de 2018

Tabla de Contenido

Resumen	12
Introducción	13
1. El Proyecto	15
1.1. Planteamiento del problema	15
1.2. Justificación	15
2. Objetivos	16
2.1. Objetivo general	16
2.2. Objetivos específicos	16
3. Marco Referencial	17
3.1. Marco teórico.....	17
3.2. CMMI - Capability Maturity Model Integration	17
3.3. CMMI para el desarrollo de productos.....	19
3.4. Organizational Project Management Maturity Model. OPM3	23
3.5. Colombian Project Management Maturity Model (CP3M) V 5.0.....	29
3.6. P3M3 – OGC Información General Sobre El Modelo	35
4. Marco metodológico	40
4.1. Metodología de la investigación.....	40
4.2. Tipo de investigación.....	40
4.3. Técnicas e instrumentos.....	41
4.4. Estructura de la entrevista.....	41
4.4.1. Sección 1: Datos Generales.....	41
4.4.2. Sección 2: Datos Organizacionales	42
4.4.3. Sección 3: Normas ISO	42
4.4.4. Sección 5: Habilitadores o Facilitadores Organizacionales	42
4.4.5. Sección 6: Procesos de Gestión de Proyectos	42
4.5. Población y muestra.....	42
4.5.1. Calcular la muestra.....	43
4.6. Resultados.....	45
5. Marco Organizacional	45
5.1. Nombre de la empresa	45

5.2. Estructura Organizacional	47
5.3. Compromiso de calidad	47
5.4. Objetivos de calidad	48
5.5. Análisis de resultados	49
5.5.1. Sección 1: Datos generales.....	49
5.5.2. Sección 2: Datos organizacionales	51
5.5.3. Sección 3: Normas ISO	52
5.5.4. Sección 4: ISO 21500 para la gerencia de proyectos	53
5.5.5. Sección 5: habilitadores o facilitadores organizacionales	55
5.5.6. Sección 6: Procesos de la gerencia de proyectos	61
6. Diagnóstico Grupo Doss Arq.	75
Referencias bibliográficas	87
Anexos.....	88

Lista de Tablas

Tabla 1 CMMI para el desarrollo de productos	19
Tabla 2 Principales características de la gestión de proyectos, programas y portafolio	30
Tabla 3 Escala de madurez organizacional Modelo de madurez en gestión de proyectos cp3m© v5.0.....	34
Tabla 4 Niveles p3m3	37
Tabla 5 Ficha técnica entrevista grado de madurez en la gestión de proyectos en la empresa grupo Doss Arq. – Bogotá, D.C.....	44
Tabla 6 Datos organizacionales.....	51
Tabla 7 Normas ISO.....	52
Tabla 8 Normas ISO 21500.....	54
Tabla 9 Facilitadores	55
Tabla 10 Hocul Cultura	55
Tabla 11 Hoest Estructura	56
Tabla 12 Horh. Recursos humanos	57
Tabla 13 Hotec. Tecnológicos.....	58
Tabla 14 Habilitadores organizacionales	59
Tabla 15 GM-Medición grado de madurez	60
Tabla 16 MGP. Madurez por áreas de conocimiento.....	61
Tabla 17 GI. Gestión de la integración	63
Tabla 18 GA. Gestión del alcance.....	64
Tabla 19 GT. Gestión del tiempo.....	65
Tabla 20 GC-Gestión del costo	66
Tabla 21 GCD-Gestión de calidad	67
Tabla 22 GRH-Gestión de recursos humanos	68
Tabla 23 GCS-Gestión de las comunicaciones	69
Tabla 24 GR-Gestión de riesgos	70
Tabla 25 GA-Gestión de adquisiciones.....	71
Tabla 26 SH-Gestión de los stakeholders	72
Tabla 27 DGP-2 Grupo de procesos	73

Tabla 28 H001-Habilitadores organizacionales	76
Tabla 29 DGP-2 Grupo de procesos	82
Tabla 30 Costos y Cronograma.....	93
Tabla 31 proceso de facturación.....	93
Tabla 32 Interesados del proyecto o stakeholders.....	105
Tabla 33 Cronograma de Hitos	106
Tabla 34 Presupuesto	107
Tabla 35 Responsables, funciones y obligaciones	108
Tabla 36 Equipo del Proyecto	109
Tabla 37 Inventario de Interesados	111
Tabla 38 Plan gestión del alcance	117
Tabla 39 Gestión del tiempo y el costo del proyecto.	130
Tabla 40 Metas e indicadores de Gestión.....	146
Tabla 41 Matriz RACI.....	148
Tabla 42 Registro de stakeholders	156
Tabla 43 Matriz de Comunicaciones.....	157
Tabla 44 Lista de Documentos.....	166
Tabla 45 Definición roles y responsabilidades	171
Tabla 46 Proceso de adquisición de personal.....	174
Tabla 47 Calendario de recursos	174
Tabla 48 Plan de liberación de personal del proyecto.....	174
Tabla 49 Perfil del cargo	175
Tabla 50 Programación actividades de capacitación.....	176
Tabla 51 Matriz de comunicaciones.....	181
Tabla 52 Plan de comunicaciones	182
Tabla 53 Registro de stakeholders	184
Tabla 54 Matriz de interesado compromiso / estrategia	185
Tabla 55 Clasificación de stakeholders	186
Tabla 56 estrategia según impacto, soporte y bloqueo.....	187

Lista de Figuras

Figura 1 Características de los niveles de grado de madurez.....	22
Figura 2 Organizational Project Management Maturity Model Opm3 2013	23
Figura 3 Organizational Project Management Maturity Model Opm3 2013	24
Figura 4 Organizational Project Management Maturity Model Opm3 2013	26
Figura 5 Distribución y complementariedad de las prácticas y procesos cp3m© y pmbok® en la caracterización de los niveles de madurez de la organización	31
Figura 6 Estructura Modelo de madurez en gestión de proyectos cp3m© v5.0	32
Figura 7 Ogc Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model- p3m3-v3 2016..	39
Figura 8 Calcular la Muestra	43
Figura 9 Los valores k y sus niveles de confianza	43
Figura 10 Estructura Organizacional Grupo Doss Arq.	47
Figura 11 Cadena de valor	48
Figura 12 Estrategia General	97
Figura 13 Ola 1 definición	98
Figura 14 Ola 2 fortalecer	99
Figura 15 Ola 3 consolidar	100
Figura 16 Ola 4 mejorar	100
Figura 17 Ola 5 madurar	101
Figura 18 Proceso de Implementación de estrategia	102
Figura 19 Ciclo iterativo de Mejora	102
Figura 20 EDT - RESUMEN	104
Figura 21 Organigrama Mora Laverde Nieto Consultores.....	111
Figura 22 Estructura de trabajo.	112
Figura 23 EDT/Línea Base.....	118
Figura 24 Línea Base - Curva S	129
Figura 25 Mapa de procesos.....	137
Figura 26 Organigrama Mora Laverde Nieto Consultores.....	151
Figura 27 Infraestructura y Ambiente de Trabajo	152
Figura 28 Canales de Comunicación.....	158

Figura 29 Organigrama del Proyecto	171
Figura 30 Canales de comunicación.....	183

Lista de Gráficas

Gráfica 1 Experiencia cargo actual	49
Gráfica 2 CGP. Título o certificación en gestión de proyectos	50
Gráfica 3 Habilitadores Organizacionales.....	59
Gráfica 4 AC01 - Madurez por áreas de conocimiento.....	62
Gráfica 5 GI. Gestión de la integración.....	63
Gráfica 6 GA- Gestión del alcance	64
Gráfica 7 GT- Gestión del tiempo.....	65
Gráfica 8 Fuente: Los Autores	66
Gráfica 9 GCD-Gestión de calidad	67
Gráfica 10 GRH-Gestión de recursos humanos	68
Gráfica 11 GCS-Gestión de las comunicaciones	69
Gráfica 12 GR-Gestión de riesgos	70
Gráfica 13 GA-Gestión de adquisiciones.....	71
Gráfica 14 SH-Gestión de los stakeholders.....	72
Gráfica 15 DGP-1 Grupos de procesos	74
Gráfica 16 Radar HO01: Habilitadores organizacionales	75
Gráfica 17 AC01: Madurez por áreas de conocimiento.....	79
Gráfica 18 DGP-1 Grupos de procesos	82
Gráfica 19 DGP-3 Grupo de procesos de iniciación	83
Gráfica 20 DGP-4 Grupo de procesos de planificación.....	84

Lista de Anexos

Anexo A Propuesta (pci-001 propuesta final).....	88
Anexo B Estrategia (ESI 01).....	95
Anexo C Gestión de la integración (ac-001 acta de constitución del proyecto/ pdp-001 plan para la dirección del proyecto).....	103
Anexo D Gestión del alcance (wbs-001edt/dedt-001/diccionario EDT/Línea Base)	117
Anexo E Gestión del tiempo (cronograma) y del Costo (Presupuesto)	130
Anexo F Gestión de calidad (mc-2017-01 manual de calidad mln/mp-2017 matriz del plan de calidad).....	135
Anexo G Gestión de recursos humanos (prh-001 plan de RRHH)	169
Anexo H Gestión de las comunicaciones - gestión de los stakeholders (gdc-001 plan comunicaciones).....	178
Anexo I Gestión de riesgos (mr-01 matriz de riesgos).....	188
Anexo J Gestión de adquisiciones (pad-001 plan de adquisiciones)	191

Resumen

El proyecto grado de madurez en la gestión de proyectos en la organización grupo Doss Arq. se encontrará objetivo principal que persigue esta investigación, seguido de un marco referencial, donde incluye un análisis los modelos de madurez en gestión de proyectos, también un marco metodológico con las técnicas y herramientas utilizadas para la recolección de la información, que servirá como base esencial de esta investigación, adicional un marco organizacional con la información básica de la compañía intervenida.

Con esta información recolectada, se encontrará un análisis de la organización, con la que se clasificó en un grado de madurez, luego se generó un diagnóstico y una propuesta de plan de mejoramiento, para así aumentar el grado actual de madurez en la gestión de proyectos, también incluye un plan de seguimiento y control para el aseguramiento de la propuesta.

Abstract

The project: Maturity grade in project management in Grupo Doss Arq. you can find the main objective pursued by this research, followed by a referential framework, where includes an analysis the models of maturity in project management, also a methodological framework with the techniques and tools used to collect the information, which will serve as an essential investigation part, in other hand, an organizational framework with the basic company information to be intervened.

With this information collected, can be found with an organization analysis, with the qualification that was classified in a degree of maturity, then with a diagnosis and a proposal of improvement plan was generated, in order to increase the current degree of maturity in the management of projects, It also includes a follow-up and control plan for the assurance of the proposal.

Introducción

Según el pulso de la profesión 2015 el porcentaje de proyectos que lograron cumplir con sus objetivos entre los años 2012 y 2015 se encontró entre el 62% al 64%, por consiguiente, inferimos que las organizaciones colombianas no alcanzan a cumplir con sus objetivos, ya que no gestionan sus proyectos a través de estándares de dirección, lo que conlleva a presentar constantes atrasos, sobre costos y baja calidad en el producto final. Es por ello, que Grupo Doss Arq. Una compañía dedicada al diseño interior y construcción de ambientes corporativos, en sus animo de aumentar su grado de madurez en gestión de proyectos a dispuesto la información respectiva a su organización con el fin de evaluar su estado actual en gestión de proyectos, para identificar debilidades y fortalezas y así desarrollar una estrategia que mejore cada proceso en gestión de proyectos de modo que aumente su madurez frente al estándar de gestión de proyectos PMP 5th Ed. Grupo Doss Arq.

Se infiere que esta organización centraliza la toma de decisiones, y la aplicación de herramientas de apoyo en la gestión de proyectos se implementa bajo los criterios de los directores de proyecto, lo cual dificulta identificar desviaciones durante la ejecución de los mismos.

Se desarrolló una entrevista estructurada con el fin de determinar características de la organización en torno a la gestión de proyectos y su grado de madurez, con los resultados obtenidos se identificaron las capacidades con las que cuenta la organización para gestión del proyecto, en donde se evidenciaron las diferentes debilidades y fortalezas, con base en estas se desarrolló un plan para el aumento del grado de madurez a través de una estrategia de implementación.

Este documento abarca información referente a los marcos de referencia, tales como: marco teórico el cual contiene la descripción de los modelos de madurez investigados, marco metodológico el cual describe las técnicas para desarrollar la investigación y un marco organizacional donde se recopila información sobre Grupo Doss Arq. Contiene el análisis de los datos arrojados por la entrevista estructurada, las cuales fueron diligenciadas por el equipo de gestión de proyectos de Grupo Doss Arq., siendo estas la base para desarrollar el diagnóstico el cual determina el grado de madurez. Con toda esta información recopilada se desarrolló una propuesta para el aumento de su grado de madurez en las áreas más críticas apoyadas con una estrategia de implementación.

1. El Proyecto

1.1. Planteamiento del problema

El desconocimiento en la gerencia de proyectos y la no implementación de buenas prácticas en los procesos de dirección; conlleva a que estos fallen en alguna de las fases del ciclo de vida de un proyecto tales como inicio de proyecto, organización y preparación, ejecución de trabajo y por último cierre, generando así una menor rentabilidad, baja eficiencia e insatisfacción por parte de los clientes y el usuario final.

¿Realmente las organizaciones son lo suficientemente maduras para la gestión de proyectos?
¿Es necesaria la implementación de estándares de dirección para ayudar a la mejora de los procesos y aumentar el grado de madurez de la compañía Grupo Doss Arq. Mejorando la rentabilidad y reconocimiento en el mercado?

1.2. Justificación

La presente investigación le permitirá a Grupo Doss Arq. Categorizarse en uno de los niveles de madurez, analizando las fortalezas y debilidades en la gestión de proyectos, para así brindarle un diagnostico que muestre el estado actual de cada uno de los procesos frente al PMBOK 5.Ed. para así desarrollar una serie de recomendaciones que le permitirá a esta compañía escalar a niveles superiores de grado de madurez en la gestión de proyectos, logrando estandarizar sus procesos y hacer el uso correcto de ellos.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Conocer la percepción del grado de madurez en la gestión organizacional de proyectos de la empresa Grupo Doss Arq, utilizando una entrevista estructurada a los involucrados en la dirección y gestión de proyectos, haciendo uso del estándar PMBOK 5th Ed, generando un diagnóstico del estado actual de la compañía y proponiendo una hoja de ruta mediante el cual la organización mejore su metodología en gerencia de proyectos.

2.2. Objetivos específicos

- Conocer los facilitadores, capacidades y habilidades organizacionales que apoyan la gestión de proyectos en la empresa Grupo Doss Arq.
- Medir el grado de madurez por los grupos de la gestión de proyectos (inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, cierre) en las buenas practicas según el PMBOK 5ta edición
- Medir el grado de madurez por los grupos de procesos de las áreas de conocimiento de la gestión de proyectos (integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicación, riesgos, adquisiciones e interesados) y las buenas practicas del PMBOK 5ta edición
- Proponer posibles estrategias y herramientas puntuales a mediano y largo plazo, que puedan aplicarse para mejorar los procesos y el grado de madurez en la dirección y gestión de proyectos en la empresa Grupo Doss Arq.

3. Marco Referencial

3.1. Marco teórico

Modelos de Madurez en gerencia de proyectos: Los estándares en materia de administración de proyectos son considerados como guía y referente con la cual una organización refleja que está involucrada en la práctica de los mejores procesos en procura de la excelencia en la administración de proyectos.

3.2. CMMI - Capability Maturity Model Integration

CMMI es el conjunto de buenas prácticas que proporciona una guía para mejorar los procesos y la capacidad de una organización para gestionar el desarrollo, adquisición y mantenimiento de productos y servicios.

Es un modelo de aseguramiento de la calidad, que busca la mejora continua en las organizaciones mediante el análisis de los procesos existentes de la organización. El CMMI provee un conjunto de mejores prácticas basadas en casos de éxito de varias organizaciones experimentadas en la mejora de procesos, esto permite a la organización definir los objetivos y prioridades y así conseguir la mejorar sus procesos, basado en sus fortalezas y debilidades.

El CMMI, es la evolución del **Modelo CMM (Capability Maturity Model)**, CMM fue un modelo de evaluación de procesos, que inicialmente fue implementado en el desarrollo de Software. El CMM fue el punto de partida de todos los modelos que se ha desarrollado sobre el concepto de capacidad y madurez, hasta llegar al modelo actual CMMI.

La creación del CMM se dio gracias a un requerimiento del departamento de defensa de los estados unidos el cual patrocino un comité de expertos para que solucionara a los problemas que generaba al ejército estadounidense la programación e integración de los sub-sistemas de

software en la construcción de complejos sistemas militares, este comité le encargo en 1985 la definición de una metodología la Universidad Carnegie-Mellon y así se crearía el SEI (Software Engineering Institute) es un instituto federal estadounidense de investigación y desarrollo, el cual elaboro sus modelos, con el principio que la calidad de los productos y servicios es directamente proporcional a la calidad de los procesos que los producen y los mantienen. Con el tiempo este modelo se convertiría en el instrumento para dar respuesta a los típicos problemas en las organizaciones, como planeación, presupuesto, programación, calidad entre otros.

El Modelo CMM establece un conjunto de procesos claves agrupados en áreas claves de proceso. Para cada área de proceso se definen un conjunto de buenas prácticas, que deben ser: Definidas, Provistas, Ejecutadas, Medidas y verificadas. Adicional al conjunto de buenas prácticas el modelo CMM define 5 niveles de Madurez:

Nivel 1- Inicial: los resultados Recuperados son producto de los recursos humanos y físicos (Personal y materiales) más no de los procesos, ya sea porque no se tienen o simplemente no se emplean.

Nivel 2 - Repetible: se considera nivel 2, cuando la organización lleva acabo prácticas básicas en gestión de proyectos y se remite a las estrategias o metodologías utilizadas en proyectos éxitos, para implementarlas en nuevos proyectos.

Nivel 3- Definido: la organización cuenta con procesos documentados, las personas han sido capacitadas, para comprender los procesos. Se implementan los procesos estandarizados a cada proyecto, según sea necesario.

Nivel 4- Gestionado: La organización tiene indicadores que miden la calidad del producto y a su vez la calidad del proceso de forma cuantitativa, gracias a esto la organización tiene a posibilidad de identificar las desviaciones y adoptar medidas correctivas.

Nivel 5: Optimizado: la organización mejora continuamente sus procesos, puede identificar sus debilidades y buscar estrategias para reforzarlas.

El CMM es un modelo obsoleto, que a partir del año 2000 fue relevado e integrado al nuevo modelo CMMI.

“Un modelo de madurez y de capacidad (Capability Maturity Model®, CMM®), incluyendo CMMI, es una representación simplificada del mundo. Los CMMs contienen los elementos esenciales de los procesos eficaces. Estos elementos se basan en los conceptos desarrollados por Crosby, Deming, Juran y Humphrey. En la década de los 30, Walter Shewhart comenzó a trabajar en la mejora de procesos con sus principios de control estadístico de la calidad [Shewhart 1931]. Estos principios fueron refinados por W. Edwards Deming [Deming 1986], Phillip Crosby [Crosby 1979] y Joseph Juran [Juran 1988]. Watts Humphrey, Ron Radice y otros los ampliaron y comenzaron a aplicarlos al software en su trabajo en IBM (International Business Machines) y en el SEI [Humphrey 1989]. El libro de Humphrey, Managing the Software Process, describe los principios y conceptos básicos en los que se basan muchos de los modelos de madurez y de capacidad (Capability Maturity Models®, CMMs®).”

3.3. CMMI para el desarrollo de productos

El CMMI define una serie de área de procesos, las cuales están clasificadas en cuatro categorías.

Tabla 1 CMMI para el desarrollo de productos

CATEGORÍA	ÁREAS DE PROCESO
Gestión de proyectos	Planificación de proyectos Monitoreo y Control de Proyectos Gestión de acuerdos de proveedores Gestión Integrada de Proyectos Gestión de riesgos Gestión cuantitativa de proyectos

Soporte	Gestión de la configuración Aseguramiento de Calidad de Procesos y Productos Medición y Análisis Análisis Causal y Resolución Análisis y resolución de decisiones
Gestión de procesos	Enfoque del proceso organizacional Definición del proceso organizacional Entrenamiento Organizacional Rendimiento del proceso organizacional Innovación e implementación organizacional
Ingeniería	Gestión de requerimientos Desarrollo de Requisitos Solución técnica Integración de productos Verificación Validación

Fuente: CMMI® para Desarrollo, Versión 1.3 CMMI-DEV, V1.3

Todas las organizaciones tiene necesidades y objetivos diferentes, por esto la organización debe seleccionar el o las áreas en las que quiera mejorar para alcanzar sus metas, por ejemplo una organización de desarrollo de internet puede decidir centrarse en las áreas de proceso y prácticas dentro del modelo que podría ayudarles a entregar productos al mercado comercial más rápido que un competidor. Este modelo le permite a las organizaciones implementar prácticas útiles que le permiten alcanzar sus objetivos de negocio.

El CMMI es una guía que le permite a las organizaciones mejorar sus procesos, pero cada quien debe implementarla de acuerdo a sus necesidades y expectativas. Este modelo permite evolucionar cada uno de los procesos de la organización, el objetivo es el de que todos los procesos estén controlados, estandarizados, medidos y optimizados, siendo esta la base para la mejora continua. Según el modelo que se utilice se puede obtener el documento con un conjunto de guías que ayudan en:

- Desarrollo y mantenimiento de productos y servicios (CMMI DEV),
- Adquisición de productos y servicios (CMMI ACQ) y
- Establecimiento, entrega y gestión de los servicios (CMMI SVC).

El modelo contiene elementos fundamentales de procesos eficientes y muestra las formas en que una organización lo puede adoptar, permitiendo que estas aumenten la calidad, productividad, y también mejoren el control de presupuesto y los compromisos establecidos previamente. Cada organización debe adoptar aquellas prácticas que generen valor y apoyan a la consecución y cumplimiento de los objetivos de manera eficiente.

Niveles del CMMI

Nivel 0 Incompleto o sin modelo: El proceso no se realiza o no se consiguen sus objetivos, en este nivel se encuentran todas las organizaciones que no tienen definidos sus procesos, los presupuestos se aumentan, no se entregan los proyectos en los tiempos estipulados, no hay control sobre el estado del proyecto.

Nivel 1 Inicial: Es similar al Nivel 0, con la diferencia que en este los proyectos logran los objetivos, la organización no cuenta con una ambiente para soportar los procesos y los éxitos en estas organizaciones se debe a los esfuerzos y competencias de los empleados, y no a sus procesos.

Nivel 2 Gestionado: los procesos se llevan a cabo, se planifican, revisan y se evalúan para comprobar que cumplen con los requisitos. El proyecto es controlado y gestionado durante el desarrollo del mismo, se puede saber el estado en cualquier momento.

Nivel 3 Definido: contiene las características del nivel dos, mientras se ajusta a la política de procesos de la organización alineada con las directivas de la empresa, es un nivel en donde los procesos están establecidos, documentados y existen métricas para la consecución de objetivos concretos. Debido a los logros Recuperados en este nivel las organizaciones se quedan en este nivel y no logra pasar al siguiente.

Nivel 4 Cuantitativamente gestionado: es un proceso definido controlado utilizando técnicas de cuantificación, sus objetivos son medibles, para suplir las necesidades de sus clientes y de la organización

Nivel 5 Optimizado: cuenta con las características del nivel cuatro y adicional a esto se revisa y modifican los procesos para adaptarlos a los nuevos objetivos del negocio, garantizando la mejora continua en las actividades, las cuales son incrementales e innovadores de los procesos que mediante métricas son identificadas evaluadas y puestas en práctica.

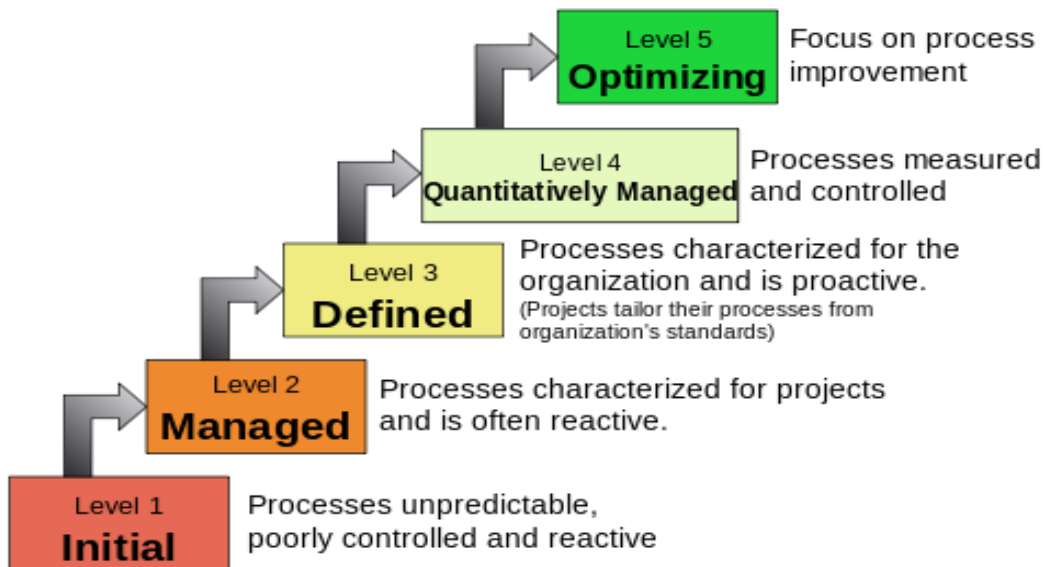


Figura 1 Características de los niveles de grado de madurez
Fuente: <http://www.sevenstepconsulting.com/images/img32.jpg>

“Según el (SEI) software engineering institute, los tiempos promedios para alcanzar cada nivel de madurez es el siguiente:”

- Nivel de Madurez 1 al 2 es de 22 meses
- Nivel de Madurez 2 al 3 es de 29 meses
- Nivel de Madurez 3 al 4 es de 25 meses
- Nivel de Madurez 4 al 5 es de 13 meses.

EL CMMI no es un conjunto de procesos o secuencia de pasos para lograr un resultado, tampoco establece procesos, este tan solo describe los criterios mínimos que debe tener en cuenta una organización para planificar y seleccionar los procesos en los que se espera lograr mejoras. Este modelo está enfocado a cualquier tipo de organización, sin importar su tamaño.

No certifica a la organización. El modelo utiliza los niveles de madurez y capacidad para evaluar el nivel de cumplimiento de las prácticas a través del método SCAMPI que permite identificar oportunidades de mejora en los procesos y determinar el nivel de la organización o de las áreas de proceso.

3.4. Organizational Project Management Maturity Model. OPM3

Este es un estándar publicado por el PMI (2003) diseñado para ayudar a las organizaciones a entender la administración de proyectos basados en su grado de madurez en función de las mejores prácticas, también ayuda a trabajar en el establecimiento de una estrategia exitosa, consistente y predecible en donde los proyectos estén alineados con la estrategia organizacional.



Figura 2 Organizational Project Management Maturity Model Opm3 2013
Fuente: OPM3 Bridges the gap between organizational strategy and successful projects



Figura 3 Organizational Project Management Maturity Model Opm3 2013
Fuente: Organizational Project Management Maturity Model OPM3 2013

Este estándar contiene tres elementos principales:

Conocimiento: Una organización debe tener un sólido conocimiento de la gerencia de proyectos organizacional y de su proceso de maduración antes de decidir realizar una medición o embarcarse en el camino de la mejora.

El OPM3 provee este entendimiento y describe como reconocer esta maduración en la gerencia de proyectos organizacional.

El elemento “conocimiento” del OPM3 también ofrece definiciones de términos relevantes tales como “Mejores Prácticas”, “Capacidad”, “Resultado” e “Indicador Clave de Rendimiento”. Esto también explica como esos componentes pueden ser alineados a los grupos de procesos de la guía del PMBOK (PMI, 2004), y propone como ellos pueden también ser aplicados a la gestión de programas y portafolios dentro de las organizaciones.

Medición: El OPM3 provee a los usuarios de una herramienta para comparar su actual estado de maduración en gerencia de proyectos organizacional con las características descritas en el modelo.

Midiéndose asimismo en relación a las “Mejores Prácticas” dentro del Modelo, una organización puede medir su posición en una continua maduración. Adicionalmente, la auto medición ayuda a la organización a identificar sus áreas de fortalezas y debilidades.

Mejora: Basado en los resultados de la medición, una organización puede decidir por continuar un curso de mejora y, consecuentemente, determinar el número de “Mejores Prácticas” que quiere mejorar.

Las organizaciones pueden consultar la base de datos del modelo para ver la serie de Capacidades que conducen a cada “Mejor Práctica”.

Esto va a permitirles identificar los prerrequisitos, manejar los pasos que le van a conducir desde su actual nivel de maduración a un nivel mejorado.

El OPM3 también contiene anexos y base de datos que identifican cientos de “Mejores Prácticas” en gerencia de proyectos organizacional, junto con las específicas “Capacidades” necesarias para lograr esas “Mejores Prácticas” y los “Resultados” necesarios para observar y confirmar la existencia de una dada “Capacidad”.

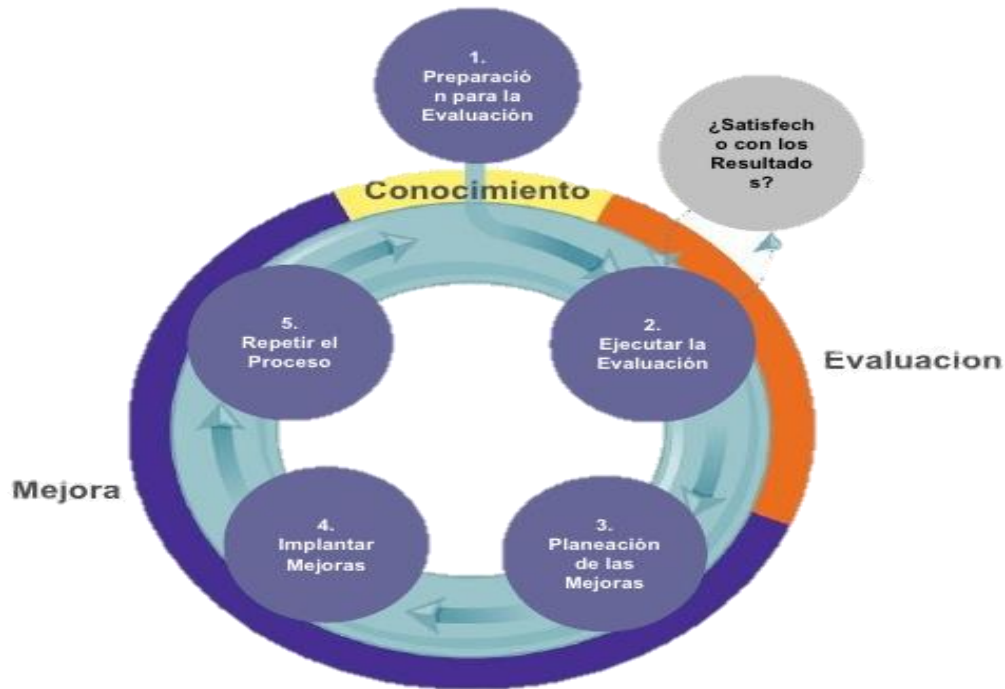


Figura 4 Organizational Project Management Maturity Model Opm3 2013
Fuente: Organizational Project Management Maturity Model OPM3 2013

Paso 1: Preparar la evaluación; reside en establecer las condiciones convenientes para la implementación del modelo a nivel organizacional y en el caso que se implemente el modelo en la modalidad de *Self Assessment* implica la selección y desarrollo de técnicas y herramientas para realizar la evaluación y el plan de mejora.

Las condiciones a nivel organizacional, residen en verificar que todos los involucrados, de acuerdo a sus roles, este familiarizados con los objetivos, la composición, metodología de implementación y el alcance esperado de la implementación del OPM3.

El establecimiento de estas condiciones implica el desarrollo de presentaciones teóricas respecto del modelo, talleres participativos con personal clave de la organización para definir y nivelar expectativas; determinar el alcance esperado y establecer compromisos para la implementación de los resultados de los planes de mejora.

La selección y desarrollo de técnicas y herramientas, implica 1) Construcción de una herramienta informática (un libro electrónico Excel por ejemplo), para la sistematización, análisis y procesamiento de la información; 2) Elaboración de cuestionarios para la recopilación de información; 3) Selección o desarrollo de la metodología de acopio de información; 4) Elaboración de reportes de salida para los resultados de la evaluación y 5) Elaboración de reportes de salida para los planes de mejora. (al final de este post, se muestran algunos ejemplos de reportes de salida)

Paso 2: Realizar la evaluación; consiste en establecer cuáles de las buenas prácticas del estándar están siendo demostradas por la organización, mediante la aplicación de cuestionarios a los usuarios del sistema de gestión de proyectos de la organización (Administradores/gerentes de proyecto, personal involucrado en la gestión de proyectos, etc.), revisión documental del sistema de gestión de proyectos y entrevistas a personal clave.

Al realizar un Self Assessment, con herramientas personalizadas, es posible realizar la evaluación mediante el uso de la escala de Likert, asignando valores al grado de cumplimiento de cada una de las buenas prácticas, permitiendo así contar con mediciones exactas que facilitarán la identificación de las capacidades requeridas o de la mejora de las ya existentes, resultando en el diseño de planes de mejora a la medida de los requerimientos de la organización evaluada.

Paso 3: Plan de mejora; A partir de los resultados de la evaluación este paso consiste en documentar las capacidades con las que la organización dispone y aquellas que no, incluyendo sus dependencias.

En este ámbito, otras de las ventajas de realizar un Self Assessment, radica en la posibilidad de elaborar planes de mejora con formatos de reporte que permiten diferenciar las acciones por temporalidad (corto, mediano y largo plazo); Áreas de conocimiento (integración, alcance,

tiempo, etc.); Procesos de gestión (Acta de constitución, plan de gestión, verificación de alcance, etc.); Procesos de dirección (Inicio, planificación, etc.), y evidentemente para cada una de las buenas prácticas.

Paso 4: Implementar mejoras; Consiste en desarrollar las acciones recomendadas en el plan de mejora, Ejemplos: diseñar mapas de procesos para la gestión de proyectos; establecer roles y responsabilidades a nivel del sistema de gestión de proyectos; estandarizar procesos de gestión a partir del desarrollo de plantillas, formularios; elaborar manuales de usuario; establecer indicadores de seguimiento, impacto para consolidar la información del desempeño del proyecto y de sistema, implementar software especializado para la gestión de proyectos (MS Project Server, Primavera, etc.); Implementar capacitaciones para nivelar el conocimiento del personal de la organización, definir políticas de contratación de personal especializado en gestión de proyectos, contratar PMPs, etc.

Paso 5: Repetir el proceso; como su nombre indica consiste en volver a realizar el OPM3. Esto puede realizarse una vez que se han implementado los planes de mejora y se ha determinado un tiempo prudente para observar los resultados; ó de manera periódica, por una oficina de proyectos, para obtener mediciones de desempeño y planes de mejora del sistema de gestión de proyectos de manera anual, bianual, etc.

Si bien el OPM3 contiene las buenas prácticas para los ámbitos de proyectos, programas y portafolios, su implementación no necesariamente significa que se deba abordar éstas tres dimensiones; es posible que, inicialmente, una organización decida implementar el diagnóstico a nivel de proyectos, y posteriormente en una segunda o tercera evaluación incluir las dimensiones de gestión de programa y de portafolio.

3.5. Colombian Project Management Maturity Model (CP3M) V 5.0

El CP3M es un diseño estratégico de Modelos de Madurez en la Gerencia de Proyectos, desarrollado por estudiantes de la Facultad de ciencias de la Administración de Universidad del Valle Colombia, del grupo de investigación en gestión y evaluación de programas y proyectos 2008, de donde tomaremos este documento como base para la investigación de este modelo.

Este sistema, es un instrumento que evalúa y mide el estado de madurez de los proyectos dentro de una compañía, siendo una estrategia la cual cumpla responda con las exigencias de adaptabilidad y flexibilidad, por otra parte la eficiencia y el buen uso de los recursos, donde se pueda medir la capacidad de las organizaciones para gestionar sus proyectos exitosamente.

Este modelo permite brindar a partir de los resultados rutas de mejoramiento de acuerdo al nivel deseado según las condiciones y características de la compañía, siendo una implementación estratégica para la gestión de proyectos y estandarización de procesos para la mejora continua permanente.

“la extensión en la que una organización tiene procesos desplegados explícita y consistentemente, y que están documentados, manejados, medidos, controlados y continuamente mejorados” (CMMI Product Team, 2002, p. 582, citado en Cooke-Davies, 2004, p. 3).

Por consiguiente la versión 5.0 del CP3M tomado como base para esta investigación (Solarte-Pazos, L. & Sánchez-Arias, L. (2014). Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: el modelo de madurez en Gestión de Proyectos CP3M© V5.0. Innovar, 24(52), 5-18.), parte de la relación entre la organización y el ambiente, que tiene como objetivo guiar a las compañías u organizaciones a la capacidad de adaptación y aprendizaje, donde se planeen estrategias para alcanzar los objetivos, diseñarlos y aplicarlos en la gestión de proyectos, el cual

sean adaptables en el transcurso del tiempo teniendo así retroalimentación y mejoras en los procesos, de acuerdo a su interacción interna y externa.

El empleo de este modelo se orienta por procesos, los cuales son segmentados en niveles organizacionales establecidos en tres niveles de evaluación, definidos en términos de estrategia, táctica y operación, determinados en gestión de proyectos, programas y portafolio (TABLA 1), donde amplían las posibilidades de interpretación de los resultados.

Tabla 2 Principales características de la gestión de proyectos, programas y portafolio

GESTIÓN DE PROYECTOS	GESTIÓN DE PROGRAMAS	GESTIÓN DE PORTAFOLIO
Proyectos individuales	Colección de proyectos relacionados con un objetivo común (Andersen & Jessen, 2003).	Diversos proyectos concurrentes en distintos grados de avance (Patanakul & Milosevic, 2009).
Metas, tiempos y recursos predefinidos, orientados a la entrega de un resultado específico (Pellegrinelli, 1997).	Gestión de dependencias y del conocimiento, alineación entre metas y estrategias (Lycett, Nassau & Danson, 2004).	Éxito organizacional, selección estratégica, relación organización – ambiente.
Iniciación, planificación, ejecución, y control, y cierre (PMI, 2004).	Evolución a la par con las necesidades de negocio ((Pellegrinelli, 1997).	Consideraciones estratégicas, evaluación individual, selección de portafolio, mantenimiento de portafolio (Levine; 2005: Archer & Ghasemzadeh, 1999).

Fuente: (Revista Innovar vol. 24, núm. 52, abril- junio de 2014)

Los componentes de evaluación en esta versión, ha ampliado su alcance desde el punto de vista de la interrelación de Proyectos / Organización, siendo estos componentes de evaluación resultante de la alineación estratégica, aprendizaje, ciclo de vida y el PMBOK; donde se propone estructurar identificación de los objetivos y plan de negocio propio de la organización, con la manera en como gestionan los procesos en la gestión de proyectos.

Por consiguiente, se origina la siguiente figura la cual representa la distribución de las prácticas, los procesos implementados por el CP3M 5.0 y el PMBOK.

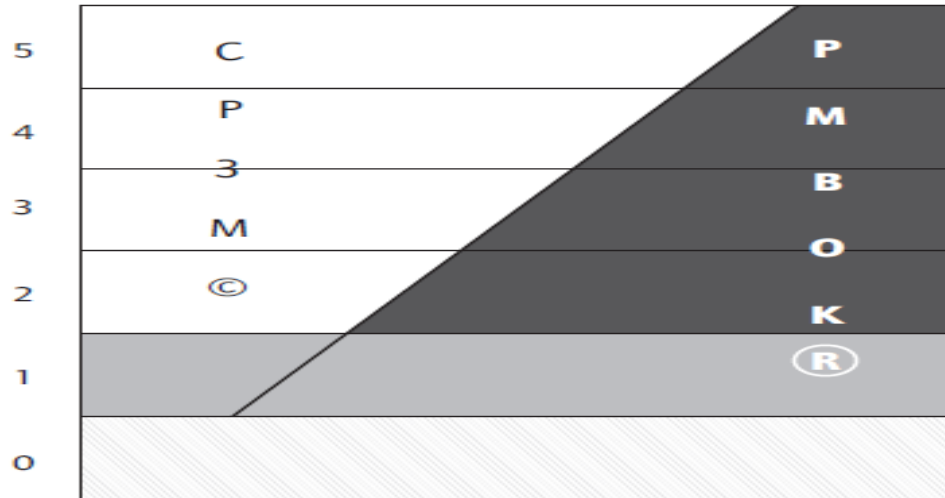


Figura 5 Distribución y complementariedad de las prácticas y procesos cp3m® y pmbok® en la caracterización de los niveles de madurez de la organización
Fuente: (Revista Innovar vol. 24, núm. 52, abril- junio de 2014 Pag.13)

De la figura anterior, el nivel cero representa la ausencia total de cualquier práctica, el nivel 1, simbolizando que a ese nivel la organización puede realizar cualquier cantidad de prácticas, pero aun sin formalización. Los niveles 2 a 5 representan el establecimiento de prácticas y procesos con base al CP3M® y PMBOK en distintos niveles de formalización.

Esta metodología, determina el grado de madurez organizacional a partir de la capacidad y categorización que manejen en los procesos, lo cual genera una guía para el mejoramiento gradual y lógica en los procesos para así llegar a un nivel mayor esperado.

La escala de evaluación del nivel de capacidad de los procesos, propuesta en esta versión, se determina como primero la realización de la práctica, segundo definición de lineamiento formal para la realización de la práctica, tercero medidas establecidas de desempeño el cual indiquen la gestión cuantitativo de los procesos determinados como estratégicos según su sector económico, y cuarto el mejoramiento continuo. Esto será un mecanismo de verificación y coherencia en lo que la organización pretende hacer y lo que las personas perciben en la ejecución de los procesos.

La 5.0 versión de CP3M, para el análisis de los resultados arrojados nos propone cinco ejes de análisis los cuales nos ayudaran a determinar nivel en la escala de madurez organizacional en la gestión de proyectos, estos ejes le dan mayor fuerza al modelo como una herramienta de evaluación y planeación e ir más allá de los procedimientos y manuales, estos fueron formulados en función del desarrollo de proyectos, programas y el portafolio, el cual permitirá hacer planes y recomendaciones para el mejoramiento de los proceso en la gestión de proyectos.

Los cinco ejes de análisis transversales a los tres ejes de actividad proyecto, programa y portafolio, son: Guía PMBOK, alineación estratégica, aprendizaje, adaptabilidad y ciclo de vida.

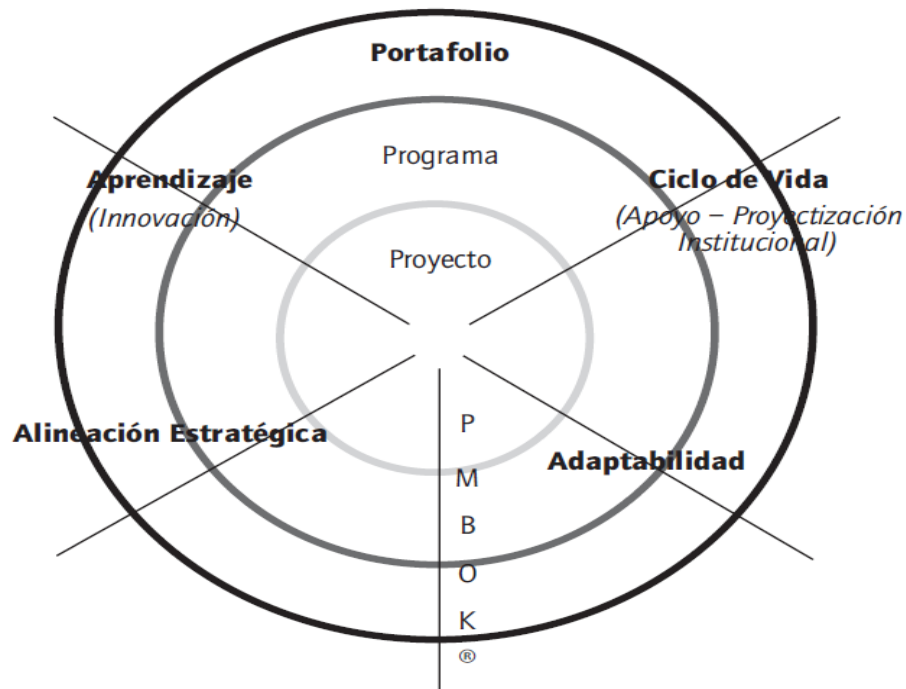


Figura 6 Estructura Modelo de madurez en gestión de proyectos cp3m© v5.0
Fuente: (Revista Innovar vol. 24, núm. 52, abril- junio de 2014 Pag.13)

El diseño de estos ejes de análisis, surgen de intenciones a nivel de acción más alto de la organización, desde el punto de atributos competitivos en realización para acciones de mejora, la alineación tiene como objetivo ajustarse a medida que se logre una mejor comprensión del entorno

entre intenciones estratégicas y acciones operativas, el aprendizaje generar posibilidad de realinear la organización con respecto a los cambios del ambiente, donde relaciona la capacidad de adaptación según el entorno de la organización, la adaptabilidad propone diferentes estrategias con el fin del cambio del entorno en cuanto a diferentes componentes de proyectos.

El ciclo de vida del proyecto parte de la relación entre proyecto, organización y entorno, el cual pretende adaptar los proyectos desde el aprendizaje de acuerdo a el análisis realizado, y finalmente prácticas y procesos, este eje se orienta a coordinar diversas actividades propias en proyectos definido términos de prácticas y procesos, encaminado con el objetivo del negocio, buscando la mejora continua y la gestión estratégica de proyectos.

Bajo estos lineamientos, se busca determinar el nivel de madurez del estado que se encuentra organización en la gestión de proyectos, teniendo como objetivo realinear y enfocar con mayor precisión los procesos, el esquema de trabajo, intenciones estratégicas en dirección de proyectos y niveles operativos, monitoreo y control, una mejor percepción orientada a la innovación, apoyo institucional y proyección a lo que quiere llegar la organización en un futuro.

Finalmente, para medir la organización, en qué estado o nivel de madurez se encuentra, se adopta en una escala de uno a cinco, donde cada nivel tiene una serie de características de acuerdo a su jerarquización tomadas como base en las buenas practicas del PMBOK, en la siguiente tabla se observa el concepto de acuerdo a nivel que corresponda de acuerdo al análisis de la información recopilada y evaluada de acuerdo a los ejes formulados.

Tabla 3 Escala de madurez organizacional Modelo de madurez en gestión de proyectos cp3m© v5.0

NIVELES DE MADUREZ EN CP3M	
Nivel 1 Inconsistencia	El nivel uno describe una organización que, pese a tener algunos procesos establecidos y estandarizados, no son suficientes para un nivel específico de capacidad en CP3M© V5.0, y es por ello que puede incluir cualquier proceso a cualquier nivel de capacidad sin que la totalidad de éstos le permitan a la organización clasificarse en el nivel dos. 2) Las estrategias pueden quedarse sin implementar, y muchas de sus características operacionales pueden no ser monitoreadas apropiadamente. 3) Es probable que una necesidad de cambio detectada a nivel de estrategia no sea transmitida como un requerimiento a nivel de programación de proyectos.
Nivel 2 Planeación y Control.	El nivel dos corresponde al nivel de actividad enfocado en la realización de proyectos. Los proyectos son planificados, ejecutados y controlados apropiadamente, entregando productos y/o servicios de acuerdo a unas especificaciones, y satisfaciendo los requerimientos definidos a nivel táctico (o de programa). 2) Los procesos y prácticas de este nivel permiten gestionar las fases de ciclo de vida de los proyectos para obtener los entregables requeridos, que pueden estar o no relacionados con una estrategia organizacional. 3) La organización promueve una cultura de trabajo por proyectos. 4) El aprendizaje en este nivel se da informalmente entre fases de proyectos, y al final de cada proyecto, en relación a temas como el análisis de contextos específicos, resolución de conflictos, y la fijación de prioridades.
Nivel 3 Integración	1) El nivel tres refiere la capacidad de la organización para manejar las interrelaciones de los proyectos (incluso si se agrupan en programas), de sus componentes, de sus objetivos, de sus medidas de éxito, de sus criterios de ajuste, y de sus riesgos, en relación a sus respectivos ciclos de vida. 2) Es de naturaleza táctica en el que se comprenden las relaciones estructurales entre los proyectos y los programas; por un lado, y las estrategias, objetivos y metas organizacionales, por el otro. 3) La comprensión de estas relaciones se encuentra diseminada por todos los niveles organizacionales, creando una visión compartida acerca del nivel de importancia de los proyectos para la organización, y permitiendo mejorar la asignación de recursos, disminuir la duplicación de esfuerzos, y analizar y ajustar los proyectos de acuerdo a los cambios definidos en la estrategia. 4) Hay capacitación sobre gerencia de proyectos, y aprendizaje alrededor de temas como la gerencia de múltiples proyectos, de múltiples equipos, y del manejo de las interdependencias entre proyectos. 5) El aprendizaje relacionado con los avances y resultados de los proyectos se reporta como insumo para la adaptación de las estrategias. La medición del logro de las estrategias se basa en los indicadores de éxito definidos para los proyectos.
Nivel 4 Alineación Estratégica.	1) En el nivel cuatro, la organización reconoce sus competencias distintivas, establece metas de desempeño, objetivos a largo plazo y estrategias para su logro. Estos elementos son usados como criterios para la priorización y selección de programas y proyectos, para lo cual dispone de procesos de categorización y selección de proyectos. 2) Se identifican las interrelaciones entre proyectos, medidas de éxito, criterios de ajuste, riesgos, riesgos y ciclos de vida. 3) La organización reevalúa constantemente la validez de sus supuestos con respecto a los cambios del entorno para ajustar sus proyectos, y utiliza el aprendizaje reportado desde los diversos proyectos para ajustar sus estrategias e identificar nuevas oportunidades de negocio. 4) Las áreas de proceso de mayor impacto en los objetivos de negocio son manejadas cuantitativamente, permitiendo una mayor predictibilidad y control sobre los proyectos. De esta manera, la medición del logro de las estrategias se basa en indicadores más estables del avance de los proyectos.
Nivel 5 Innovación y Optimización	1) En el nivel cinco, la organización reconoce y discute cada idea de mejoramiento propuesta por sus integrantes, y evalúa su valor potencial para la estrategia y para la creación de nuevos negocios. 2) La organización promueve una cultura de innovación, la cual es compartida por sus integrantes. 3) Las áreas de proceso de mayor impacto en los objetivos de negocio son optimizadas mediante el tratamiento de las causas comunes de variación. 4) Las lecciones aprendidas están sistematizadas y diseminadas por toda la organización según sus necesidades, las cuales son continuamente analizadas e implementadas como políticas organizacionales.

Fuente: (Revista Innovar vol. 24, núm. 52, abril- junio de 2014)

En conclusión, el modelo CP3M 5.0 edición, con sus actualizaciones y cambios realizados a la 4.0 versión, busca ser más puntual e ir alineado con el PMBOK para determinar con mayor certeza el nivel de madurez de las organizaciones en cuanto a la gestión de proyectos, tomando

como base los procesos y los objetivos planteados por parte de la organización de acuerdo al medio en el que va entrar en función, la madurez que se ha definido, es de plantear a la organización estrategias que le permitan diseñar, ejecutar y adaptar proyectos el cual respondan a la propósito de la misma, donde se ajusten al medio , donde sea acorde a sus capacidades , y la coordinación de sus proyectos de forma alineada a los posibles cambios de acuerdo a las exigencias; siendo un método de aprendizaje, retroalimentación y en busca de la mejora continua.

3.6. P3M3 – OGC Información General Sobre El Modelo

El Portafolio, Programa y Gestión de Proyectos Modelo de Madurez (P3M3) se describe como una versión mejorada del Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos, basado en el marco de procesos de madurez que se convirtió en (SEI) Modelo de Capacidad y Madurez del Software Engineering Institute (CMM). Sin embargo, desde que se diseñó P3M3 SEI ha revisado radicalmente su conjunto de Modelos de Madurez para crear CMMI. Este desarrollo importante no sólo ha dado lugar a la integración de los muchos CMMs anteriores, sino también a una representación modelo diferente que muestra ambos (modelo de nivel) continua y por etapas.

La experiencia SEI entre 1986-1991 indica que los cuestionarios de madurez proporcionan una herramienta sencilla para identificar las áreas donde los procesos de una organización pueden necesitar mejoras, pero por desgracia, el cuestionario fue demasiado a menudo considerado como "modelo" en lugar de como un vehículo para explorar cuestiones de madurez del proceso.

Se concluyó que el desarrollo de un modelo de referencia descriptiva sería beneficioso en la prestación de organizaciones con una orientación más eficaz para establecer programas de mejora de procesos. También se puede usar como la base para la construcción sistemática de un conjunto de herramientas, incluyendo un cuestionario madurez. El punto clave es que el modelo, no un cuestionario es la base para mejorar los procesos de gestión de programas y proyectos.

Al igual que en el SEI-CMM, El portafolio, Programa y Proyecto Madurez Model Management (P3M3) se describe mediante un esquema de madurez de cinco niveles. Estos niveles constituyen los componentes estructurales que componen la P3M3.

Se prevé que el P3M3 puede ser refinado y ampliado como mejores prácticas en el ámbito del portafolio, gestión de programas y proyectos evolucionan. Esta evolución puede conducir a prácticas clave nuevas o modificadas en los niveles específicos de la P3M3.

El modelo de referencia descriptiva, se presenta en este informe, se puede utilizar de varias maneras. Por ejemplo:

- Para comprender las prácticas clave que son parte de los procesos del portafolio, programa y gestión de proyectos eficaces;
- Para identificar las prácticas claves que se necesitan ser totalmente introducidas dentro de la organización para alcanzar el siguiente nivel de madurez;
- Por organizaciones que deseen comprender y mejorar su capacidad para gestionar programas y proyectos con mayor eficacia;
- Por los clientes que deseen apreciar los riesgos adquiridos a través de cuestiones de capacidad de procesos asociados a un determinado prestador de servicios, la gestión de sus programas y proyectos;
- Los proveedores de servicios acreditados en la preparación de los equipos para llevar a cabo las evaluaciones de procesos de gestión de proyectos y de programas o evaluaciones de capacidad.

El Modelo de Madurez de Gestión de Portafolio, Programa y Proyecto (P3M3) puede ser utilizado como base para la mejora del portafolio, programas y los procesos de gestión. Está estructurado con cinco niveles de madurez, que son:

- Nivel 1 – Conciencia del Proceso.
- Nivel 2 - Proceso Repetible.
- Nivel 3 - Proceso de Definido.
- Nivel 4 – Proceso Gestionado.
- Nivel 5 – Proceso Optimizado.

Estos cinco niveles constituyen los componentes estructurales que componen el P3M3 y se pueden caracterizar de la siguiente manera:

Tabla 4 Niveles p3m3

MADUREZ	PROYECTO	PROGRAMA	PORTAFOLIO
Nivel 1 - Proceso Inicial	¿La organización reconoce proyectos y los ejecutan de forma diferente a sus operaciones normales? (Los proyectos pueden ser ejecutados informalmente sin procesos estándar o sistemas de seguimiento).	¿La organización reconoce programas y ejecutarlos de manera diferente a los proyectos? (Los programas pueden ser ejecutados de manera informal con ningún proceso estándar o sistema de seguimiento.)	¿Tiene el Directorio de la organización de programas y proyectos reconocidos y ejecutar una lista informal de sus inversiones en los programas y proyectos? (Puede que no haya seguimiento formal y elaboración de informes.)
Nivel 2 - Proceso Repetible.	¿Se asegura la organización que cada proyecto se ejecuta con sus propios procesos y procedimientos a un nivel mínimo especificado? (Puede haber consistencia o coordinación limitada entre programas).	¿La organización garantiza que cada programa sea ejecutado con sus propios procesos y procedimientos de acuerdo a un estándar mínimo? (Puede haber consistencia o coordinación limitada entre programas).	¿La organización garantiza que cada programa y/o proyecto en su portafolio sea ejecutado con sus propios procesos y procedimientos de acuerdo a un estándar mínimo? (Puede haber consistencia o coordinación limitada entre programas).
Nivel 3 - Proceso de Definición	¿Tiene la organización de sus propios procesos de los proyectos controlados centralmente, y pueden flexionar los proyectos individuales dentro de estos procesos para adaptarse al proyecto en particular?	¿La organización cuenta con sus propios procesos centralizados para programas, y los programas individuales cuentan con la suficiente flexibilidad dentro de dichos procesos para adaptarse a programas en particular?	¿La organización cuenta con sus propios procesos centralizados para programas y/o proyectos, y los programas y/o proyectos individuales cuentan con la suficiente flexibilidad dentro de dichos procesos para adaptarse a programas y/o proyectos en particular? ¿La organización tiene su propio proceso de administración de portafolio?
Nivel 4 – Proceso de gestión y administración.	¿Cómo obtiene la organización y retener mediciones específicas en su rendimiento de gestión de proyectos y ejecutar una organización de gestión de calidad para predecir mejor el rendimiento futuro?	¿Cómo obtiene la organización y retener mediciones específicas sobre su desempeño de la gestión del programa y ejecutar una organización de gestión de calidad para predecir mejor los resultados futuros del programa?	¿La organización recolecta y conserva métricas específicas sobre el desempeño de su administración de proyectos y ejecuta procesos de gestión de calidad para predecir más eficientemente el futuro desempeño?

MADUREZ	PROYECTO	PROGRAMA	PORTAFOLIO
Nivel 5 – Optimización del proceso.	¿La organización ejecuta la mejora continua de procesos con proactiva de problemas y gestión de la tecnología para los proyectos con el fin de mejorar su capacidad de representar el rendimiento con el tiempo y optimizar los procesos?	¿La organización ejecuta la mejora continua de procesos con proactiva de problemas y gestión de la tecnología para los programas con el fin de mejorar su capacidad de representar el rendimiento con el tiempo y optimizar los procesos?	¿La organización busca la mejora continua del proceso con proactiva de los problemas y gestión de la tecnología del portafolio con el fin de mejorar su capacidad de representar el rendimiento con el tiempo y optimizar los procesos?

Fuente: OGC Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model- P3M3 2014

Dentro de cada nivel de madurez del P3M3 describe el programa y las actividades relacionadas con el proyecto dentro de las diversas áreas clave del proceso. Cada área de proceso tiene una estructura consistente, que es a la vez descriptiva y centrado en los resultados. Estos son:

- Logro de los Objetivos funcionales / procesos: La razón del Proceso
- Enfoque: Objetivos acordados.
- Despliegue: Planes para ejecutar el proyecto, fases y diferentes etapas.
- Revisión: Sistemas de revisión y control.
- Percepción: Las opiniones de las partes interesadas deben buscarse en relación con el progreso del proyecto.
- Medidas de desempeño: Desarrollar medidas cualitativas y cuantitativas del proyecto.

Componentes del P3M3

P3M3 se compone de una serie de paquetes. Esta Jerarquía, (ilustrada en la Gráfica 6), ilustra los productos que están disponibles como parte de P3M3. Dependiendo de sus necesidades, es posible que no tenga que usar o incluso familiarizados con todos los componentes.

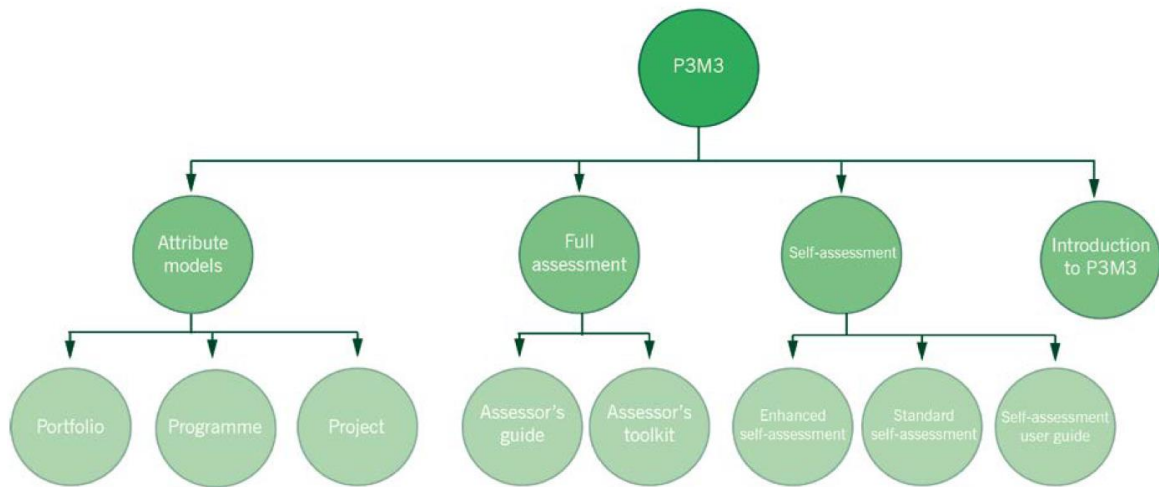


Figura 7 Ogc Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model- p3m3-v3 2016
Fuente: OGC Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model- V3 2016

4. Marco metodológico

4.1. Metodología de la investigación

Con el propósito de entender la realidad y la situación actual del grado de madurez de la gestión de proyectos en la compañía Grupo Doss Arq, se generó un diagnóstico con el cual se determina el estado que se encuentra en la gestión de proyectos según los estándares del cuerpo del conocimiento PMBOK 5 Ed.

Por consiguiente, este diagnóstico nos proporciona la realidad del estado actual de compañía en la gestión de proyectos, con el mismo generaremos alternativas y posibles soluciones para mejorar los procesos ya implementados y la creación de nuevos procesos que permitan crecer y desarrollar de la mejor manera la gestión de proyectos.

4.2. Tipo de investigación

La presente investigación, se realizó mediante los instrumentos de investigación documental y de campo, cuya finalidad es obtener datos e información a partir de documentos escritos y elementos utilizados a propósitos dentro del estudio en concreto.

En la investigación documental se realizaron consultas de libros, proyectos similares, artículos, documentos, revistas, páginas de internet, etcétera.

En la investigación de campo, hicimos una introducción sobre el proyecto a la compañía donde se expuso el objetivo del mismo, observando y analizando las dudas e inquietudes que se presenten siendo aclaradas para mayor entendimiento; a partir de esto, se desarrolló una entrevista a los interesados identificados, donde tomaron los resultados como base para generación del diagnóstico y así mismo determinar el grado de madurez en la gestión de proyectos dentro de Grupo de Doss Arq.

Por consiguiente, al obtener esta información recopilada y al ser estudiada, aprecio e identifico sus fortalezas y debilidades, con las cuales planteamos estrategias para llegar al estado óptimo y deseado por la compañía.

4.3. Técnicas e instrumentos

La recopilación de la información para el desarrollo del presente proyecto, se hizo a través del método estadístico y el método analítico.

Por medio del método estadístico, se recopiló la información a través de los interesados identificados, donde realizamos una entrevista para la elaboración de resultados y discusión de los mismos, tabulando y elaborando cuadros estadísticos de los datos recopilados.

Por medio del método analítico, se hizo procesamiento de la información recopilada durante la primera etapa del proyecto, donde se obtuvieron todos los elementos fundamentales e información relevante.

4.4. Estructura de la entrevista

La entrevista está dirigida a cada uno de los stakeholders del proyecto de investigación, esta nos ayudaron a identificar el grado de madurez en el que se encuentra actualmente en la gestión de proyecto de acuerdo a la información recopilada, de tal manera es de vital importancia responder la totalidad de la entrevista, y esta se encuentra estructurada de la siguiente manera:

4.4.1. Sección 1: Datos Generales

Las preguntas de esta sección estuvieron orientadas a obtener información del entrevistado: rol en proyectos, experiencia, certificación en dirección o gestión de proyectos.

4.4.2. Sección 2: Datos Organizacionales

Las preguntas de esta sección estuvieron orientadas a obtener información sobre la organización para la que trabaja el entrevistado: tipo, número de empleados, activos totales, facturación anual.

4.4.3. Sección 3: Normas ISO

Las preguntas de esta sección estuvieron orientadas a obtener información sobre las normativas ISO y la experiencia y conocimiento del entrevistado: normativas ISO, factores de implementación, beneficios.

Sección 4: ISO 21500 para la Gerencia de Proyectos

Las preguntas de esta sección estuvieron orientadas a obtener información específicamente de la normativa ISO 21500, la opinión del entrevistado respecto a estas: conoce la normativa, se puede aplicar, posibles beneficios, etc.

4.4.4. Sección 5: Habilitadores o Facilitadores Organizacionales

Los habilitadores o facilitadores organizacionales son mejores prácticas que generan un medio ambiente propicio para que los procesos específicos de la gestión de proyectos se desarrollen y sean sostenibles en el tiempo al interior de la organización. Los habilitadores organizacionales se categorizan en: estructurales, culturales, tecnológicas y de recursos humanos.

4.4.5. Sección 6: Procesos de Gestión de Proyectos

Las preguntas de esta sección estuvieron orientadas a obtener información sobre cada uno de los 47 procesos de la gestión de proyectos del PMBOK 5 Ed.

4.5. Población y muestra

La población y muestra que se tuvo en cuenta para obtener la información necesaria e idónea para el análisis y elaboración del diagnóstico teniendo como base las entrevistas realizadas,

se seleccionaron los individuos que poseen una característica en común en cuanto a los procesos y gestión de proyectos.

4.5.1. Calcular la muestra

Fuente: El cálculo del tamaño de la muestra es uno de los aspectos a concretar en las fases previas de la investigación comercial y determina el grado de credibilidad que concederemos a los resultados Recuperados. Una fórmula muy extendida que orienta sobre el cálculo del tamaño de la muestra para datos globales es la siguiente: (Feedback networks. La información viva, 2013)

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

Figura 8 Calcular la Muestra
Fuente: Feedback networks. La información viva, 2013

N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles entrevistados).

K: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 95,5 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 4,5%.

Los valores k y sus niveles de confianza son:

K	1.08	1.15	1.28	1.44	1.65	1.96	2	2.58
Nivel de confianza	72.0%	75.0%	80.0%	85.0%	90.0%	95.0%	95.5%	99.0%

Figura 9 Los valores k y sus niveles de confianza
Fuente: Feedback networks. La información viva, 2013

e: es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

n: es el tamaño de la muestra (número de entrevistas que se realizaron que vamos a hacer).

Tabla 5 Ficha técnica entrevista grado de madurez en la gestión de proyectos en la empresa grupo Doss Arq. – Bogotá, D.C.

FICHA TÉCNICA ENCUESTA GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA EMPRESA GRUPO DOSS ARQ. –BOGOTÁ D.C	
Estudio	ENCUESTA GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA EMPRESA GRUPO DOSS ARQ.
Población (N)	Trabajadores de la compañía Grupo Doss Arq., contratados de forma directa
Muestra (n)	Seis (6) entrevistados – 19% de la población.
Tamaño de la Población (N)	32 empleados distribuidos de la siguiente manera: Directores de Proyecto: 2 Comercial: 3 Financiero y Administrativo: 5 Compras y Presupuesto: 4 Diseño: 6 Construcción: 9 HSEQ: 2
Tamaño de la Muestra (n)	La información recolectada es de las 6 encuestas realizadas al personal seleccionado como Stakeholders del Proyecto. Director de Proyectos: 2 Director de Departamento: 3 Coordinadores de área: 1 TOTAL DE PERSONAS: 6
Técnicas	Método estadístico y método analítico
Aplicación y Análisis	Juan Carlos Laverde Rincón Cristian Efrén Nieto Reyes Hernán Ricardo Mora Montaña
Tipo de investigación	Investigación documental e investigación de campo
Instrumentos	Encuesta – análisis del entorno.
Fecha de iniciación	14-Feb-17
Fecha de finalización	14-Feb-17

Fuente: Los Autores

4.6. Resultados

Dada la muestra tomada de seis entrevistados se determina que la confiabilidad del estudio es del 72%, esto quiere decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 28%, lo anterior basado en la totalidad de los empleados de Grupo Doss Arq.

En tanto al grupo directivo (seis personas), fueron encuestadas en su totalidad, lo que nos da un margen de confiabilidad del 100% sin margen de error.

5. Marco Organizacional

5.1. Nombre de la empresa

Grupo Doss Arq., es una firma de diseño arquitectónico e interiorismo corporativo en el país, fundada desde el año 1998 en la ciudad de Bogotá por los Arquitectos Andrés Amaya y Jorge Gómez, que proponen soluciones técnicas y diseños de vanguardia, donde el compromiso es entregar dentro de los tiempos, con calidad y diseño. Además, ofrece conceptos dinámicos e innovadores los cuales se ven reflejado al finalizar el proyecto.

Grupo Doss Arq., es una empresa mediana constituida como sociedad limitada, la cual cuenta con 32 empleados directos y su facturación anual supera los 2.500 millones de pesos. La actividad económica registrada en la DIAN código CIIU es el número 4112, que corresponde a lo siguiente de acuerdo a información conseguida de la cámara de comercio de Bogotá.

Esta clase incluye:

- La construcción de todo tipo de edificios no residenciales, tales como: - Edificios destinados a actividades de producción industrial, como fábricas, talleres, plantas de montaje, etcétera. - hospitales, escuelas y edificios de oficinas. - hoteles, tiendas, centros comerciales y restaurantes. edificios de aeropuertos e instalaciones deportivas cubiertas. -

Parqueaderos, incluidos los subterráneos. - Almacenes. - Edificios religiosos.

El montaje y levantamiento in situ de construcciones prefabricadas.

- La reforma o renovación de estructuras existentes.
- El montaje de cubiertas metálicas, puertas, ventanas y demás elementos metálicos realizado por el constructor como parte del desarrollo de la construcción de edificaciones no residenciales.

Esta clase excluye:

- El levantamiento de construcciones prefabricadas completas a partir de componentes de fabricación propia de materiales distintos del hormigón. Se incluye en las clases 1630, «Fabricación de partes y piezas de madera, de carpintería y ebanistería para la construcción», y 2511, «Fabricación de productos metálicos para uso estructural».
- La construcción de instalaciones industriales, excepto edificios. Se incluyen en la clase 4290, «Construcción de otras obras de ingeniería civil». Las actividades de arquitectura e ingeniería. Se incluyen en la clase 7110, «Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica».
- Las actividades de gestión de proyectos relacionadas con la construcción. Se incluyen en la clase 7110, «Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica».

Misión: Diseñar, construir y realizar consultoría de proyectos de arquitectura corporativa - creando espacios innovadores con visión global.

Visión: Para el 2017 consolidarnos como el mejor aliado estratégico de proyectos corporativos en Latinoamérica, fortaleciendo alianzas existentes y creando nuevos modelos de negocio que nos permitan crecer y ser el preferido de nuestros clientes

5.2. Estructura Organizacional

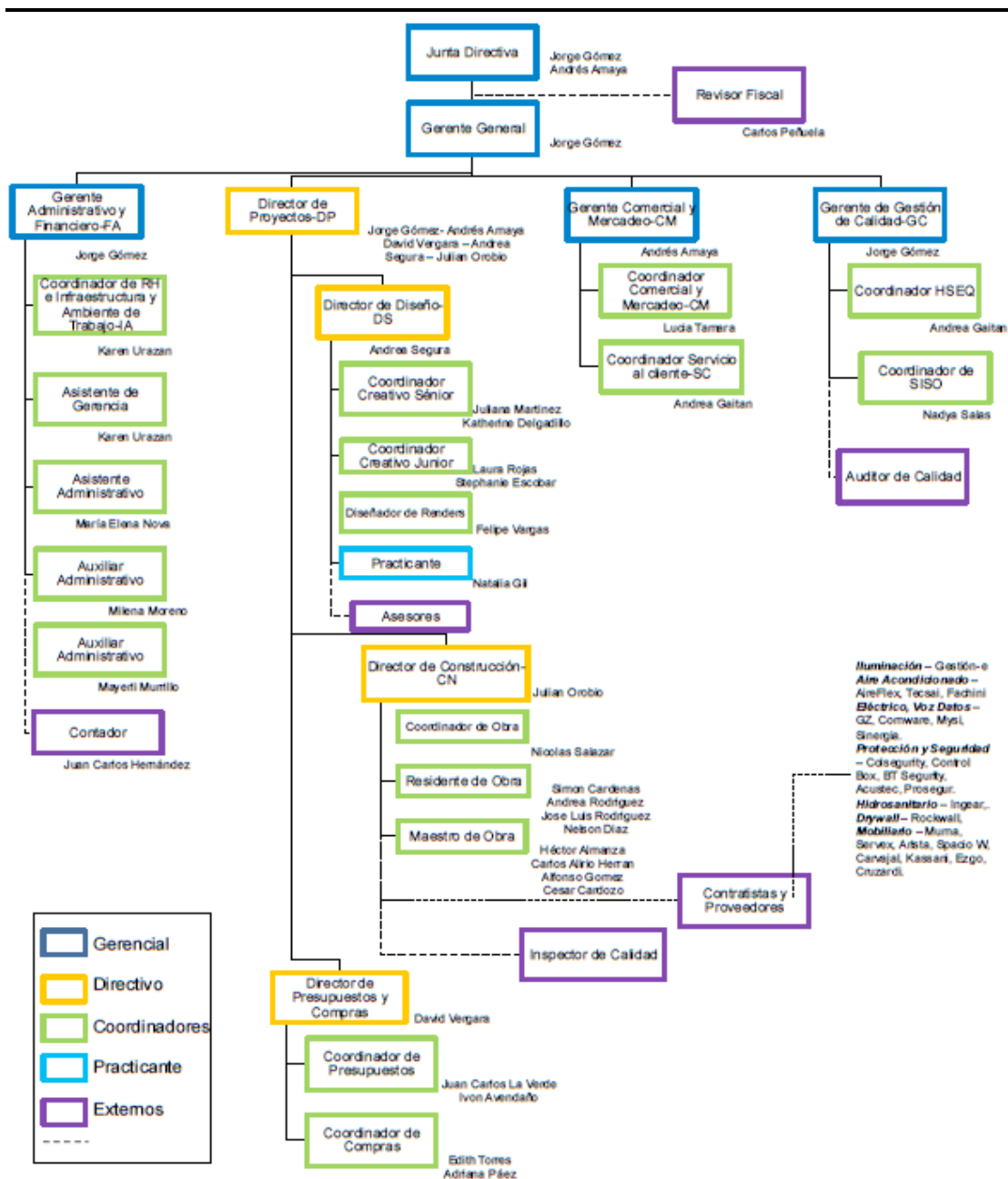


Figura 10 Estructura Organizacional Grupo Doss Arq.
Fuente: GRUPO DOSS ARQ

5.3. Compromiso de calidad

Grupo Doss Arq, es una empresa dedicada a la arquitectura interior y construcción de ambientes corporativos, que a través del mejoramiento continuo de nuestros procesos y

cumpliendo con los requisitos legales y organizacionales, se compromete a concebir ambientes funcionales de carácter único capaces de satisfacer a nuestros clientes más allá de sus expectativas, reafirmando su identidad corporativa.

5.4. Objetivos de calidad

- Crear ambientes únicos, funcionales, coherentes con la identidad y necesidades del cliente, cumpliendo con los compromisos adquiridos en cuanto a tiempos y costos.
- Encontrar la mejor solución de diseño a las necesidades de forma, función y sistemas de nuestros clientes.
- Diseñar y construir la imagen que quiere proyectar la empresa hacia sus clientes.
- Materializar el diseño proyectado, Optimizando los tiempos de ejecución.
- Mantener una Alta Calificación en los proveedores que garanticen la calidad de los proyectos.

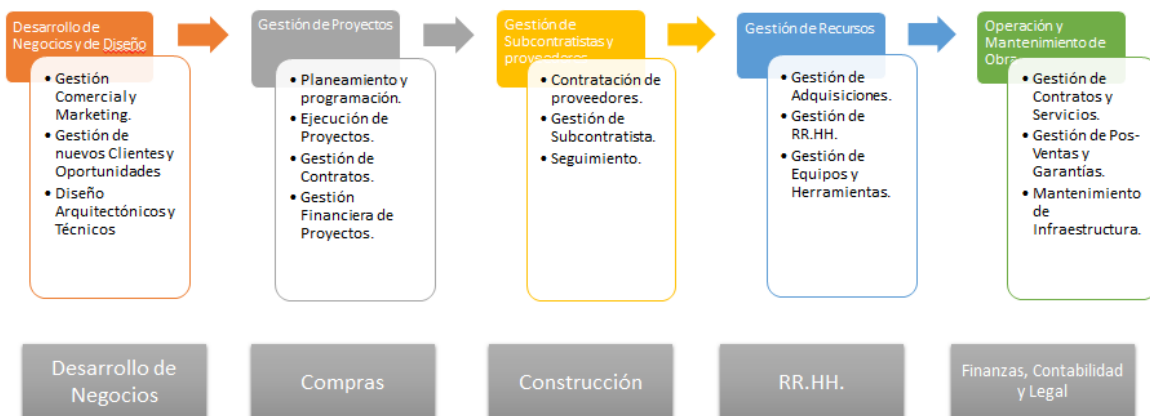


Figura 11 Cadena de valor
Fuente: GRUPO DOSS ARQ

Involucrados:

- Gerente general – Jorge Gómez

- Gerente administrativo y financiero – Jorge Gómez

Directores

- Director de proyectos Jorge Gómez
- Director de proyectos Andrés Amaya
- Director de presupuesto y compras - David Vergara
- Directora de Diseño - Andrea Segura
- Director de Construcción - Julián Orobio

Comercial

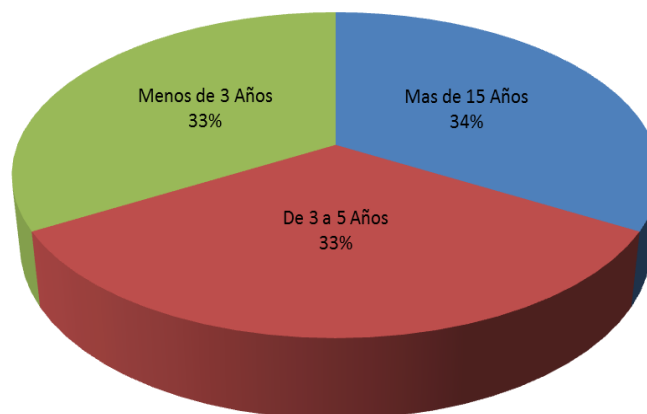
- Gerente Comercial - Andrés Amaya
- Coordinador comercial y mercadeo Lucia Tamara

5.5. Análisis de resultados

A continuación se presenta las entrevistas desarrolladas en la Empresa Grupos Doss Arq.

5.5.1. Sección 1: Datos generales

Experiencia en cargo actual



Gráfica 1 Experiencia cargo actual
Fuente: Los Autores

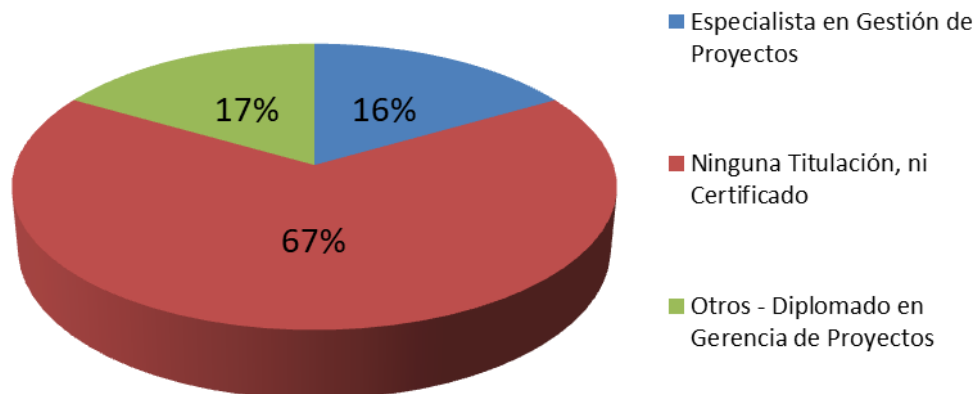
Dados los resultados de las entrevistas reflejados en la gráfica, se describe la experiencia de los interesados, la cual presenta gran diversidad, dos de ellos cuentan con menos de dos años

de experiencia en el cargo actual, dos con experiencia de tres a cinco años y los últimos 2 con más de quince años.

Grupo Doss Arq. es una compañía que fue constituida hace 16 años y cuenta con dos fundadores, quienes son participes en la gestión de proyectos, dos de los seis interesados llevan de tres a cinco años en la compañía y desarrollan labores en gestión comercial (4 años) y otro como Director de Construcción (7 años), adicional a los anteriormente descritos y para terminar la muestra; los restantes dos interesados cumplen funciones de en la dirección de Presupuesto y dirección de Diseño, ambos con un poco más de dos años en la compañía.

Grupo Doss Arq., ha tenido una política retención del personal estratégico y ha respondido al crecimiento en los últimos 16 años, sin embargo, la compañía no se ha detenido y ha buscado integrar a su equipo, personal nuevo que aporte con conocimiento y experiencia.

11. Título o Certificación en Gestión de Proyectos



Gráfica 2 CGP. Título o certificación en gestión de proyectos
Fuente: Los Autores

De acuerdo a la Gráfica CGP, se evidencia los datos recuperados sobre los títulos o certificaciones del grupo de interesados, donde el 67% de los interesados no tienen ningún título otorgado en el campo en gestión de proyectos, el 17% de los entrevistados tiene estudios no

formales en la gestión de proyectos y tan solo el 16%, equivalente a un interesado es especialista en Gestión de Proyectos.

El porcentaje de personas que han adelantado estudios formales en gerencia de proyectos dentro de la compañía es bajo (el 16%), sin embargo este desarrolla la labor de gerencia de los proyectos y determina los lineamientos en la gestión de los diferentes procesos, y los otros cinco interesados se basan en los lineamientos directivos, experiencias y las lecciones aprendidas.

5.5.2. Sección 2: Datos organizacionales

La siguiente información recopila los datos organizacionales de la compañía Grupo Doss Arq.

Tabla 6 Datos organizacionales

DATOS ORGANIZACIONALES DE GRUPO DOSS ARQ LTDA.	
Nit. 830.146.811	
12. Clasificación por conformación	Sociedad Limitada
13. Clasificación por empleados	11-50
14. Clasificación por activos	5001 - 30000 SMMLV
15. Clasificación por facturación	Más de \$2.500M
16. Calificación de la imagen de la empresa en el mercado.	10
17. Tres cualidades destacadas de la organización	Innovación, Equipo Humano, Compromiso

Fuente: Los Autores

Clasificación por Empleados: Pequeña empresa

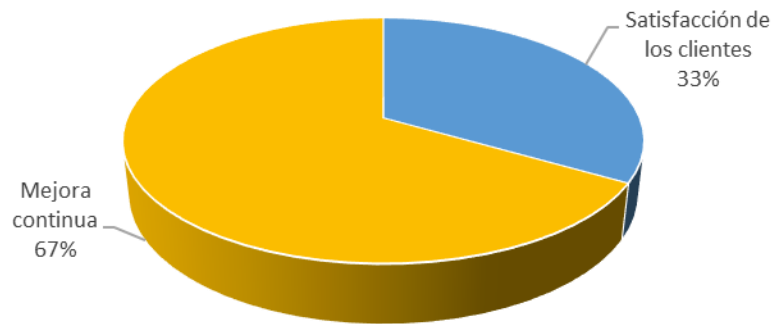
Clasificación por activos: Mediana Empresa

Ley 905 de 2004 - El Congreso de Colombia

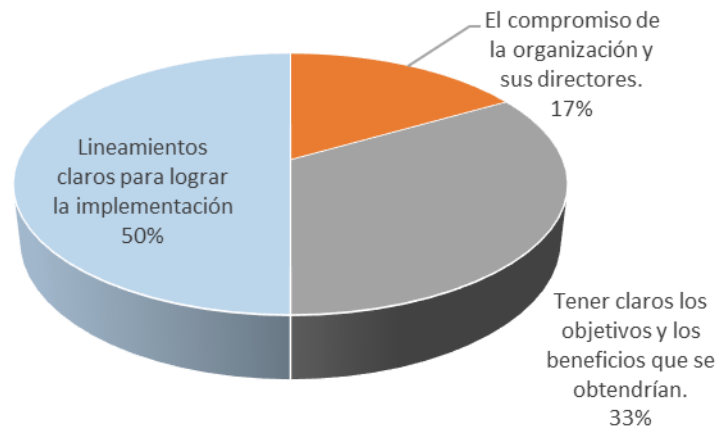
5.5.3. Sección 3: Normas ISO

Tabla 7 Normas ISO

NORMAS ISO en Grupo Doss Arq Ltda.	
Nit. 830.146.811	
18. Normas implementadas en la organización	ISO 9001
19. Tiempo de implementación	Más de 3 Años
20. Factor de decisión para la implementación de la Norma ISO	



21. Factor de éxito más importante en la implementación de la(s) Normativa(s) ISO



Fuente: Los Autores

La empresa Grupo DOSS ARQ, cuenta con la certificación ISO 9001:2008 implementada desde el año 2013 y renovada en el año 2016 y con vigencia hasta el año 2019, la cual hace constancia que cumple con los estándares elementales de calidad.

Los factores que promovieron e influyeron a decidir implementar la norma ISO 9001:2008 en la compañía son: la mejora continua en sus procesos y la satisfacción de sus clientes, siendo estos los más relevantes.

Los entrevistados manifestaron que los resultados más relevantes que percibieron después de implementar la ISO 9001:2008, fue que tuvieron los lineamientos claros al igual que los objetivos y así podrían entender los beneficios que se obtendrían de esta implementación.

Los beneficios que obtuvo la organización según los entrevistados fueron la satisfacción del cliente y estandarización de los procesos de negocio.

5.5.4. Sección 4: ISO 21500 para la gerencia de proyectos

La ISO 21500 proporciona un alto nivel de descripción de los conceptos y procesos que se consideran para formar buenas prácticas en la gestión de proyectos, y es una guía que puede ser utilizada por cualquier tipo de organización.

Según tabla S3NI. Normas ISO El 67% de los interesados desconocen la norma ISO 21500 para la gerencia de proyectos, y el 33% de los entrevistados manifestaron tener conocimiento de la norma.

A pesar que dos de los interesados indican conocer la norma, algunas de sus respuestas no corresponden con lo estipulado por la misma, por lo cual se deduce que la conocen, pero no a profundidad como para dar detalle de la misma, o darle un uso eficiente de la dentro de la organización.

Tabla 8 Normas ISO 21500

NORMAS ISO en Grupo Doss Arq Ltda.		
Nit. 830.146.811		
Preguntas	SI	NO
23. Conocimiento de la Norma ISO 21500 para la Gerencia de Proyectos	2	4
Respuestas		
24. Mejora que aporta la Normativa ISO 21500		
Ninguna mejora.	0	
La sencillez y claridad de su aplicación.	1	
Realmente puede aplicarse a cualquier organización y/o proyecto.	0	
Considera temas nuevos que otros estándares o frameworks o mejores prácticas, no incluyen.	0	
Articula y consolida temas de varios estándares o frameworks o mejores prácticas.	0	
Un lenguaje más estándar o genérico en gestión de proyectos.	1	
25. Conocimiento de si ISO 21500 es certificable		
Lo desconozco, pero NO deberían hacerla certificable.	0	
Lo desconozco, pero deberían hacerla certificable.	1	
Lo desconozco, pero no tiene importancia si es o no certificable.	0	
Sí, es certificable.	1	
Sí, NO es certificable.	0	
26. ¿Qué debe certificar la ISO 21500?		
Empresas u organizaciones	1	
Todos los proyectos de una empresa	0	
Sólo los proyectos estratégicos	0	
Personas	1	
27. Facilidades por la implementación de la ISO 21500		
Disponer de una guía con plantillas (templates) orientadas a los responsables de dirigir proyectos en la organización.	0	
Disponer de una guía orientada a los responsables de la implementación del sistema de gestión de proyectos en la organización.	1	
Ambas guías.	1	
Ninguna de las dos.	0	
28. Compatibilidad o Incompatibilidad de ISO 9001 e ISO 21500		
Dificultaría la implementación pues ambas están orientadas a procesos y los	0	
Responsables de la ISO 9001 considerarían que su sistema ya incluye el de gestión de proyectos.	0	
Sería un apoyo en la implementación de la ISO 21500 por tener la organización una cultura ISO.	1	
No influiría	1	
Son incompatibles.	0	
Desconozco la influencia.	0	

Fuente: Los Autores

5.5.5. Sección 5: habilitadores o facilitadores organizacionales

Debido al tamaño de la compañía, las áreas encargadas de la toma de decisiones en la gestión y dirección de proyectos, es la Gerencia General y la Gerencia Proyectos.

Tabla 9 Facilitadores

Gobernación	
29. Área/Departamento que tiene a cargo las decisiones relacionadas con Portafolio de Proyectos	
Gerencia Comercial	
Gerencia General	
30. Área/Departamento encargada de adelantar la gestión por Programas de proyectos	
Gerencia de Proyectos	
Gerencia General	
31. Área/Departamento encargada de brindar lineamientos para la Gestión de Proyectos	
Gerencia de Proyectos	
Gerencia General	

Fuente: Los Autores

Tabla 10 Hocu Cultura

CULTURA							
BP ID							PORCENTAJE
H1	H2	H3	H6	H20	H14	H15	
1	1	1	0	0	0	1	57%
1	1	1	1	1	0	1	86%
1	1	1	0	0	1	1	71%
1	1	1	0	0	0	1	57%
1	1	1	1	1	1	1	100%
1	1	1	0	0	0	0	43%
100%	100%	100%	33%	33%	33%	83%	69%

Fuente: Los Autores

Cultura

La organización cuenta con una política y visión sobre gestión de proyectos, la cual ha sido comunicada y sensibilizada a los interesados en gestión de proyecto, adicional estas políticas esta alineadas con visión, metas y objetivos estratégicos de la empresa.

La percepción de los interesados frente a si la organización proporciona patrocinio para las iniciativas de Gestión de Proyectos es diversa ya que tan solo el 33% de los entrevistados manifiestan recibir patrocinio en las nuevas iniciativas.

La Grupo Doss Arq., muestra debilidades en la creación de grupos o comunidades en la gestión de proyectos, donde tan solo el 33% manifestó la existencia de los mismos.

La organización apoya las prácticas en gestión de proyectos al nivel del proyecto, pero no muestra claros criterios de éxito para evaluar los esfuerzos.

Tabla 11 Hoest Estructura

ESTRUCTURA					
BP ID					PORCENTAJE
H7	H5	H22	H19	H21	
1	1	0	1	0	60%
1	1	0	1	1	80%
1	1	0	1	0	60%
1	0	0	0	1	40%
1	1	0	1	1	80%
1	0	0	0	1	40%
100%	67%	0%	67%	67%	60%

Fuente: Los Autores

Estructura

La organización proporciona una estructura organizacional que apoya los esfuerzo en la gestión de proyectos, en esta estructura se establece la autoridad y jerarquía, al igual que define características de cómo se van a organizar los proyectos, se establece el organigrama y los encargados de colaborar y contribuir al cumplimiento de los objetivos

Grupo Doss Arq., cuenta con un sistema de gestión que brinda herramientas para planear, controlar y mejorar aquellos elementos de la organización que influyen en la satisfacción del cliente y en el logro de los resultados, estas herramientas son aplicada a cada uno de los proyectos de esta organización, para garantizar el éxito de cada uno de estos.

Se evidencia que Grupo Doss Arq, no cuenta con herramientas como sistema de información de gestión de proyectos (PMIS) y gestión del conocimiento (KM), que son herramienta que su principal objetivo es la transferencia de información, conocimiento y experiencias, contar con estos sistemas sirve de gran apoyo dado que guarda información de proyectos pasados que pueden contribuir a la toma de decisiones de nuevos proyectos y así reducir riesgos.

La organización usa las métricas de gestión de proyectos para los esfuerzos de la gestión de proyectos, pero no son implementadas por todos los departamentos, tan solo el 67% de los entrevistados manifiestan conocerlas y aplicarlas en sus respectivos procesos.

Grupos Doss Arq., usa referenciamiento (benchmarking) para los esfuerzos de la Gestión de Proyectos, en algunas áreas cuyo impacto económico sea alto, de otra forma se utilizará información histórica para la respectiva toma decisión.

Tabla 12 Horh. Recursos humanos

RECURSOS HUMANOS							
BP ID							PORCENTAJE
H8	H9	H10	H11	H12	H13	H4	
1	0	0	1	1	1	1	71%
1	1	1	1	1	1	1	100%
1	1	1	1	1	0	1	86%
1	0	1	1	1	0	1	71%
1	1	1	1	1	1	1	100%
1	0	1	1	1	0	1	71%
100%	50%	83%	100%	100%	50%	100%	83%

Fuente: Los Autores

Recursos humanos

Los procesos de selección de personal en Grupos Doss Arq. se basan en las necesidades inherentes a la administración gestión de los proyectos desarrollados, esto teniendo en cuenta que el foco de la organización es gestión de proyectos de construcción por lo que el reclutamiento y selección es basado en las competencias de gestión de proyecto solo cuando el cargo o función lo requiere.

Los habilitadores organizacionales para el área de recursos humanos se aplican de manera satisfactoria apoyando la gestión de competencias, para el entorno de gestión de proyectos.

La organización realiza las asignaciones de los recursos al proyecto de acuerdo a las capacidades identificadas de cada uno de los involucrados, los cuales se evalúan constantemente.

La organización carece de un programa de capacitaciones, que apoyen las funciones de gestión de proyectos.

Tecnológico

Tabla 13 Hotec. Tecnológicos

TECNOLOGICO			
BP ID			PORCENTAJE
H16	H17	H18	
1	1	1	100%
1	1	1	100%
0	1	1	67%
1	1	1	100%
1	1	1	100%
0	1	1	67%
67%	100%	100%	89%

Fuente: Los Autores

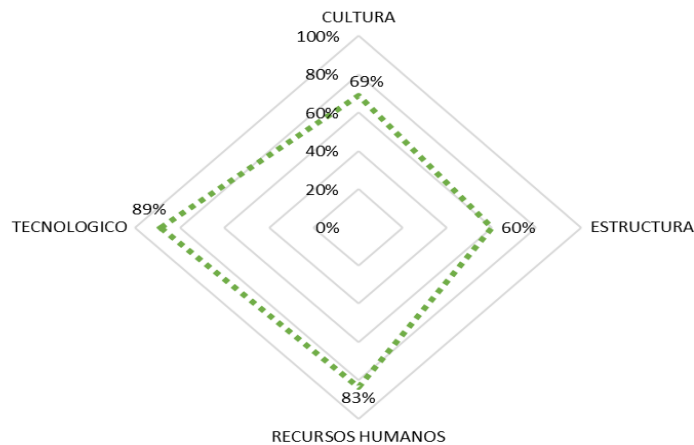
Según la información recolectada los habilitadores organizacionales en el área de tecnología son los más utilizados en Grupo Doss Arq. La metodología implementada, facilita y minimiza los esfuerzos en la gestión de proyectos ya que se han recopilado técnicas en gestión de proyecto y han sido transmitidas, con el fin optimizar los resultados.

Las técnicas adquiridas hacen parte de la política de recopilar las Buenas Practicas de cada proyecto desarrollado.

Tabla 14 Habilitadores organizacionales

RESUMEN	%
CULTURA	69%
ESTRUCTURA	60%
RECURSOS HUMANOS	83%
TECNOLOGICO	89%
PROMEDIO	75%

Fuente: Los Autores

HABILITADORES ORGANIZACIONALESGráfica 3 Habilitadores Organizacionales
Fuente: Los Autores

Según el estudio desarrollado a los habilitadores organizacionales se ha evidenciado que Grupos Doss Arq., posee un promedio general del 75%, siendo el habilitador de los recursos Tecnológicos el habilitador más desarrollado con un 89% de avance, esto en respuesta a que poseen una política definida de recopilar las Buenas Practicas experimentadas en la gestión de cada proyecto.

El habilitador de los Recursos Humanos es la segundo habilitador con mayor porcentaje siendo este 83%, esto ya que los procesos de reclutamiento y contratación están basados en las necesidades que los proyectos puedan requerir.

El habilitador de cultura es una de las áreas que presentan un porcentaje bajo siendo este 69%, sin embargo la compañía cuenta con una política sobre gestión de proyecto la cual ha sido socializada con los diferentes equipos dentro de la organización, adicional a esto, está alineada con la visión, metas y objetivos estratégicos, pero se encuentra fallas en proporcionar patrocinio a nuevas iniciativas, también en la creación de comunidades en la gestión de proyectos, y en la definición de criterios de éxito dentro de la ejecución de los proyectos.

Finalmente el habilitador de Estructura presenta el porcentaje más bajo, siendo este el 60%, esto ya que no cuenta específicamente con herramientas como sistemas de información de gestión de proyectos (PMIS) y gestión del conocimiento (KM), pero la organización posee un sistema de información basado en la experiencia particular de la empresa.

Tabulación y análisis de datos

En las siguientes tablas se encuentra el consolidado de las calificaciones dadas por cada uno de los interesados de Grupo Doss Arq., en cada una de las áreas de conocimiento.

Las calificaciones van de 0 a 5, en donde 0 es inexistente, 1 Se Ejecuta, 2 Repetible, 3 Definido, 4 Administrado y 5 Optimizado.

Luego de obtener la calificación de cada uno de los interesados, se realiza la sumatoria del puntaje dado a cada proceso y con este valor se calcula el porcentaje el cual clasificara a este en un rango. Los rangos para la clasificación de estos procesos es el siguiente:

Tabla 15 GM-Medición grado de madurez

NIVEL DE MADUREZ	DEFINICIÓN	#	RANGOS
Inexistente/ No se conoce	Inexistente / No se conoce	0	0 - 16
Se ejecuta	Se ejecuta	1	17 - 33
Repetible	Repetible	2	34 - 50
Definido	Definido	3	51 - 67
Administrado	Administrado	4	68 - 84
Optimizado	Optimizado	5	85 - 100

Fuente: Los Autores

Luego de obtener los resultados por cada proceso se ponderan para dar una calificación total a cada área de conocimiento y respectivamente su clasificación.

5.5.6. Sección 6: Procesos de la gerencia de proyectos

Madurez por áreas de conocimiento: La clasificación de las áreas de conocimiento para Grupo Doss Arq., se encuentra entre Intermedia Alta y Alta.

Las áreas con mayor nivel de madurez son gestión del alcance con una valoración del 77% y las adquisiciones, tiempo y costo con el 74%. En la gestión del alcance, se planifica, se define, se valida y se controla, pero se falla en la creación de la EDT y la recopilación de los requisitos, esto mismo sucede en las adquisiciones, en donde son efectuadas, controladas y cerradas, pero se falla en la planificación. En la gestión del tiempo la organización planifica la gestión del cronograma, definen las actividades, se secuencian, desarrolla el cronograma y se controla, pero al estimar los recursos y la duración de las actividades presenta debilidades, debido a los tiempos tan reducidos de los proyectos, se tiende a fallar en estos aspectos.

Tabla 16 MGP. Madurez por áreas de conocimiento

Área de Conocimiento	Clasificación	Nivel De Madurez Por Área
Gestión de Integración	Intermedia Alta	65%
Gestión del Alcance	Alta	77%
Gestión del Tiempo	Alta	74%
Gestión del Costo	Alta	74%
G. Calidad	Intermedia Alta	59%
Gestión RRHH	Alta	71%
Comunicaciones	Intermedia Alta	52%
Riesgos	Intermedia baja	42%
Adquisiciones	Alta	74%
Stakeholders	Alta	69%

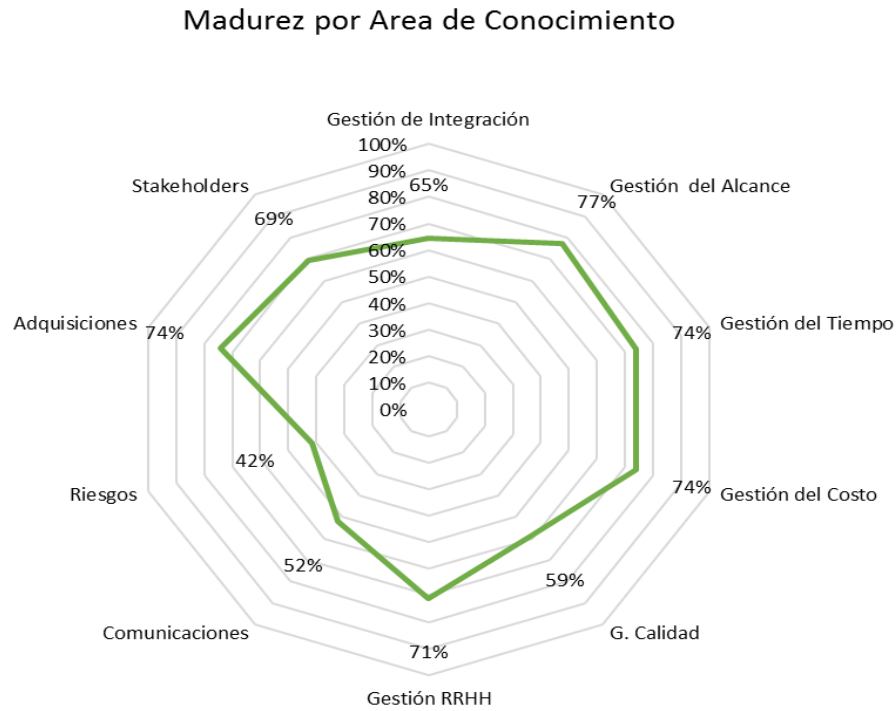
Fuente: Los Autores

Como se puede observar en la tabla anterior las áreas de conocimiento con menor grado de madurez son riesgos y comunicaciones, en la organización los riesgos no son identificados, no se

realizan análisis cuantitativos y cualitativos, no se planifican las respuestas y eventualmente se controlan.

La valoración del área de riesgos fue la peor calificada según el análisis de las entrevistas y su valoración no supero el 42%

El área de conocimiento de las comunicaciones obtuvo una valoración del 52%, la segunda más baja, esto pone en evidencia que en la compañía no se realiza una correcta planificación, gestión y control de las comunicaciones.

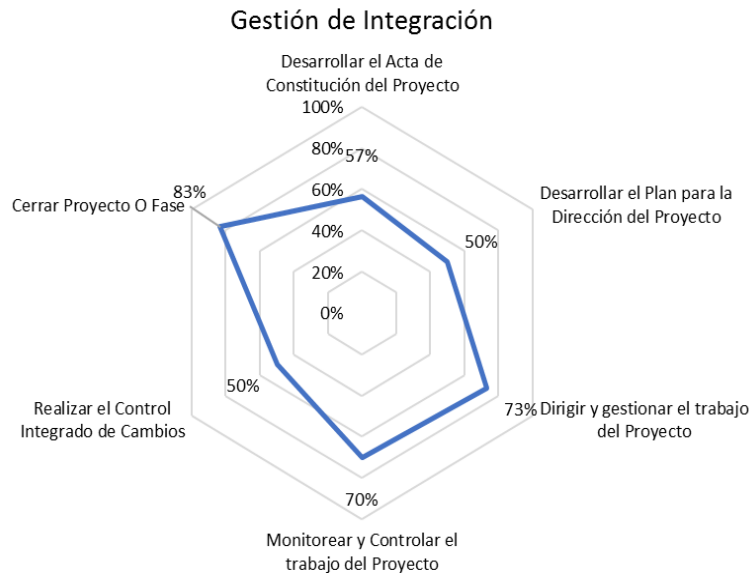


Gráfica 4 AC01 - Madurez por áreas de conocimiento
Fuente: Los Autores

Tabla 17 GI. Gestión de la integración

Gestión de Integración							
Entrevistado	Cargo	I1	I2	I3	I4	I5	I6
Andrés Amaya	Dir. De Proyectos	4	3	4	4	4	5
Julián Orobio	Dir. De Construcción	3	2	4	3	2	4
Andrea Segura	Dir. De Diseño	2	3	2	1	2	3
Lucia Tamara	Coordinadora Comercial	1	1	4	4	1	4
Jorge Gómez	Gerente General	4	3	4	5	3	5
David Vergara	Dir. De Presupuesto	3	3	4	4	3	4
	Total	17	15	22	21	15	25
	Puntaje Optimo	30	30	30	30	30	30
	%	57%	50%	73%	70%	50%	83%
	Procesos	Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	Dirigir y gestionar el trabajo del Proyecto	Monitorear y Controlar el trabajo del Proyecto	Realizar el Control Integrado de Cambios	Cerrar Proyecto O Fase
	Nivel de Madurez Área	Definido	Repetible	Administrado	Administrado	Repetible	Administrado
	Promedio Área	64%					
		Definido					

Fuente: Los Autores



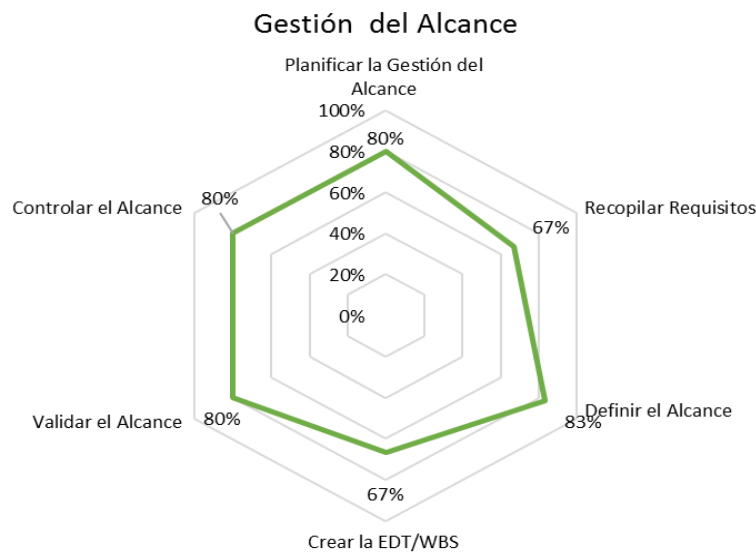
Gráfica 5 GI. Gestión de la integración

Fuente: Los Autores

Tabla 18 GA. Gestión del alcance

Gestión del Alcance							
Entrevistado	Cargo	A1	A2	A3	A4	A5	A6
Andrés Amaya	Dir. De Proyectos	4	4	5	2	4	4
Julián Orobio	Dir. De Construcción	4	4	4	4	4	4
Andrea Segura	Dir. De Diseño	3	2	2	2	3	3
Lucia Tamara	Coordinadora Comercial	5	2	5	4	4	4
Jorge Gómez	Gerente General	4	4	5	4	5	5
David Vergara	Dir. De Presupuesto	4	4	4	4	4	4
	Total	24	20	25	20	24	24
	Puntaje Optimo	30	30	30	30	30	30
	%	80%	67%	83%	67%	80%	80%
	Procesos	Planificar la Gestión del Alcance	Recopilar Requisitos	Definir el Alcance	Crear la EDT/WB S	Validar el Alcance	Controlar el Alcance
	Nivel de Madurez Área	Administrado	Definido	Administrado	Definido	Administrado	Administrado
	Promedio Área	76%					
		Administrado					

Fuente: Los Autores



Gráfica 6 GA- Gestión del alcance

Fuente: Los Autores

Tabla 19 GT. Gestión del tiempo

Gestión del Tiempo								
Entrevistado	Cargo	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7
Andrés Amaya	Dir. De Proyectos	3	5	4	5	3	5	4
Julián Orobio	Dir. De Construcción	3	4	4	3	4	4	4
Andrea Segura	Dir. De Diseño	4	3	4	1	2	2	3
Lucia Tamara	Coordinadora Comercial	3	5	4	0	3	3	4
Jorge Gómez	Gerente General	4	4	4	4	4	4	4
David Vergara	Dir. De Presupuesto	4	4	4	4	3	4	4
	Total	21	25	24	17	19	22	23
	Puntaje Optimo	30	30	30	30	30	30	30
	%	70%	83%	80%	57%	63%	73%	77%
	Procesos	Planificar la Gestión del Cronograma	Definir las actividades	Secuenciar las actividades	Estimar los Recursos de las Actividades	Estimar la duración de las actividades	Desarrollar el cronograma	Controlar el Cronograma
	Nivel de Madurez Área	Administrado	Administrado	Administrado	Definido	Definido	Administrado	Administrado
	Promedio Área	72%						
Administrado								

Fuente: Los Autores

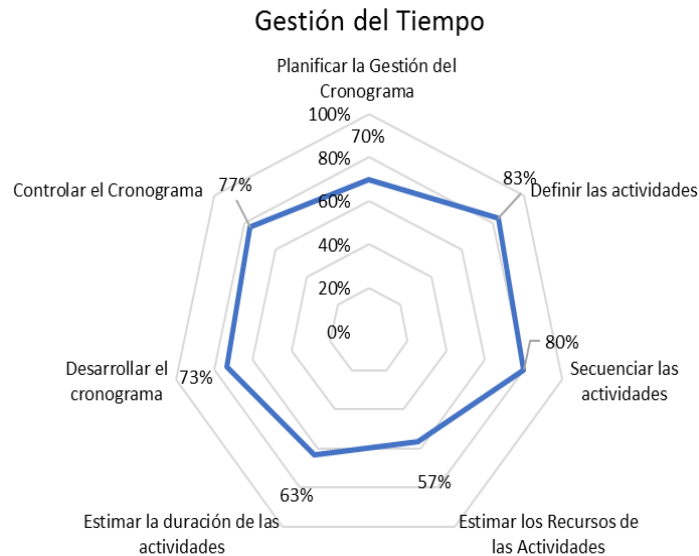


Tabla 20 GC-Gestión del costo

Tabla 20 - CC Gestión del Costo					
Gestión del Costo					
Entrevistado	Cargo	C1	C2	C3	C4
Andrés Amaya	Dir. De Proyectos	4	4	4	3
Julián Orobio	Dir. De Construcción	4	4	4	3
Andrea Segura	Dir. De Diseño	3	2	3	3
Lucia Tamara	Coordinadora Comercial	4	4	4	4
Jorge Gómez	Gerente General	4	5	5	4
David Vergara	Dir. De Presupuesto	4	4	4	4
Total		23	23	24	21
Puntaje Optimo		30	30	30	30
%		77%	77%	80%	70%
Procesos		Planificar la Gestión de los Costos	Estimar los Costos	Determinar el Presupuesto	Controlar los Costos
Nivel de Madurez Área		Administrado	Administrado	Administrado	Administrado
Promedio Área		76%			
Administrado					

Fuente: Los Autores

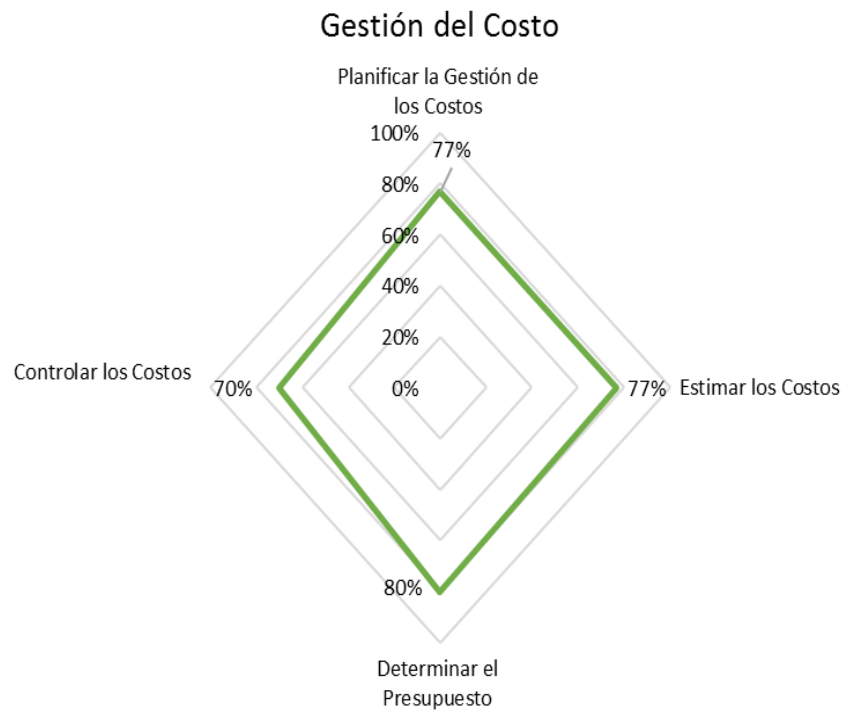
Gráfica 8 Fuente: Los Autores
Fuente: Los Autores

Tabla 21 GCD-Gestión de calidad

Gestión de Calidad				
Entrevistado	Cargo	CA1	CA2	CA3
Andrés Amaya	Dir. De Proyectos	2	1	2
Julián Orobio	Dir. De Construcción	3	4	4
Andrea Segura	Dir. De Diseño	2	3	3
Lucia Tamara	Coordinadora Comercial	4	2	2
Jorge Gómez	Gerente General	4	4	4
David Vergara	Dir. De Presupuesto	3	3	3
Total		18	17	18
Puntaje Optimo		30	30	30
%		60%	57%	60%
Procesos		Planificar la Calidad	Realizar el Aseguramiento de la Calidad	Controlar la Calidad
Nivel de Madurez Área		Definido	Definido	Definido
Promedio Área		59%		
		Definido		

Fuente: Los Autores

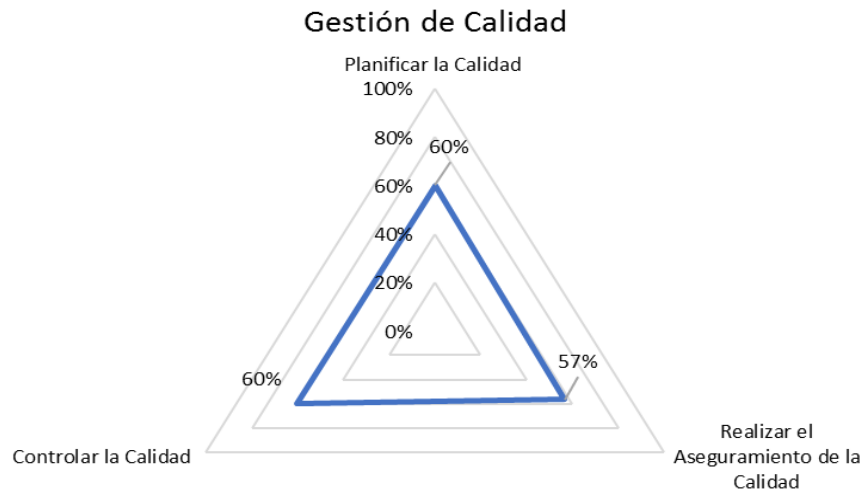
Gráfica 9 GCD-Gestión de calidad
Fuente: Los Autores

Tabla 22 GRH-Gestión de recursos humanos

Gestión RRHH					
Entrevistado	Cargo	RH1	RH2	RH3	RH4
Andrés Amaya	Dir. De Proyectos	4	4	3	4
Julián Orobio	Dir. De Construcción	4	4	3	5
Andrea Segura	Dir. De Diseño	2	1	2	3
Lucia Tamara	Coordinadora Comercial	3	4	3	5
Jorge Gómez	Gerente General	4	5	3	5
David Vergara	Dir. De Presupuesto	4	4	3	4
	Total	21	22	17	26
	Puntaje Optimo	30	30	30	30
	%	70%	73%	57%	87%
	Procesos	Planificar la Gestión de los Recursos Humanos	Adquirir el Equipo del Proyecto	Desarrollar El Equipo del Proyecto	Dirigir el Equipo del Proyecto
	Nivel de Madurez Área	Administrado	Administrado	Definido	Optimizado
	Promedio Área	72%			
Administrado					

Fuente: Los Autores

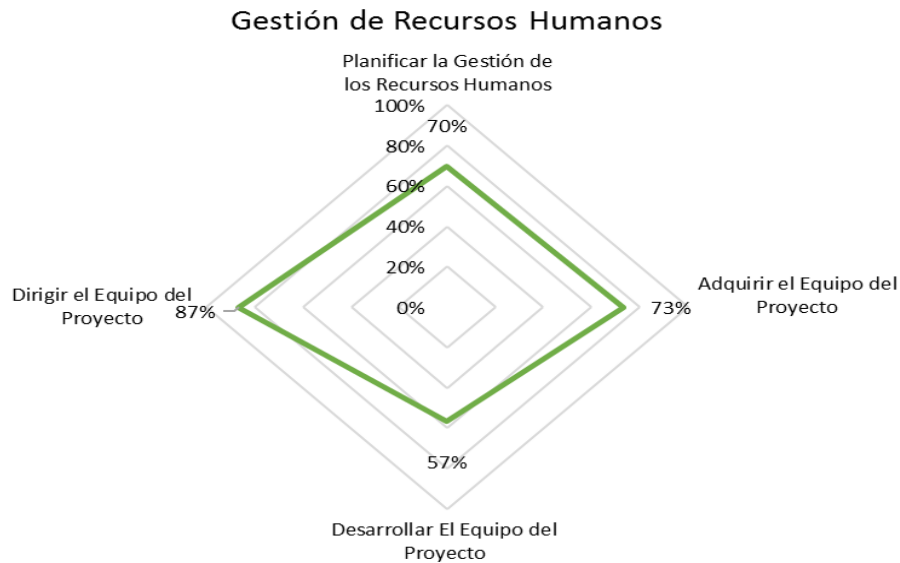
Gráfica 10 GRH-Gestión de recursos humanos
Fuente: Los Autores

Tabla 23 GCS-Gestión de las comunicaciones

Gestión de las Comunicaciones				
Entrevistado	Cargo	CO1	CO2	CO2
Andrés Amaya	Dir. De Proyectos	3	3	3
Julián Orobio	Dir. De Construcción	2	3	3
Andrea Segura	Dir. De Diseño	2	2	2
Lucia Tamara	Coordinadora Comercial	2	2	2
Jorge Gómez	Gerente General	3	3	3
David Vergara	Dir. De Presupuesto	3	3	3
	Total	15	16	16
	Puntaje Optimo	30	30	30
	%	50%	53%	53%
	Procesos	Planificar la Gestión de las Comunicaciones	Gestionar las Comunicaciones	Controlar las Comunicaciones
	Nivel de Madurez Área	Repetible	Definido	Definido
	Promedio Área	52%		
Definido				

Fuente: Los Autores



Gráfica 11 GCS-Gestión de las comunicaciones

Fuente: Los Autores

Tabla 24 GR-Gestión de riesgos

Gestión de Riesgos							
Entrevistado	Cargo	R1	R2	R3	R4	R5	R6
Andrés Amaya	Dir. De Proyectos	2	2	3	2	1	1
Julián Orobio	Dir. De Construcción	2	2	2	2	2	2
Andrea Segura	Dir. De Diseño	1	1	1	2	2	2
Lucia Tamara	Coordinadora Comercial	2	2	0	0	0	3
Jorge Gómez	Gerente General	3	3	0	0	3	3
David Vergara	Dir. De Presupuesto	3	3	3	3	3	3
	Total	13	13	9	9	11	14
	Puntaje Optimo	30	30	30	30	30	30
	%	43%	43%	30%	30%	37%	47%
	Procesos	Planificar la Gestión de los Riesgos	Identificar los Riesgos	Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos	Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos	Planificar la Respuesta a los Riesgos	Controlar los Riesgos
	Nivel de Madurez Área	Repetible	Repetible	Se Ejecuta	Se Ejecuta	Repetible	Repetible
	Promedio Área	38%					
		Repetible					

Fuente: Los Autores

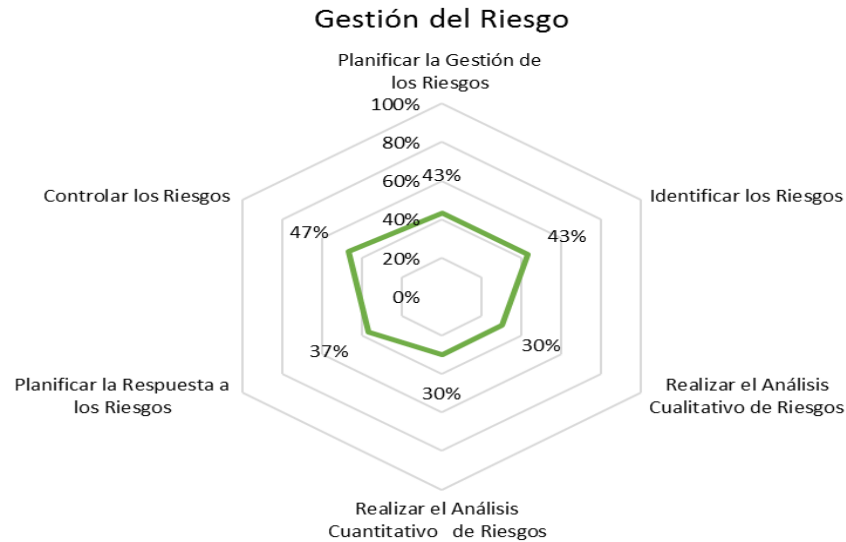
Gráfica 12 GR-Gestión de riesgos
Fuente: Los Autores

Tabla 25 GA-Gestión de adquisiciones

Gestión de las Adquisiciones					
Entrevistado	Cargo	AD1	AD2	AD3	AD4
Andrés Amaya	Dir. De Proyectos	2	2	3	5
Julián Orobio	Dir. De Construcción	3	4	2	3
Andrea Segura	Dir. De Diseño	3	4	4	3
Lucia Tamara	Coordinadora Comercial	3	4	4	4
Jorge Gómez	Gerente General	5	5	5	5
David Vergara	Dir. De Presupuesto	4	4	4	4
	Total	20	23	22	24
	Puntaje Optimo	30	30	30	30
	%	67%	77%	73%	80%
	Procesos	Planificar las Gestión de las Adquisiciones	Efectuar las Adquisiciones	Controlar las Adquisiciones	Cerrar las Adquisiciones
	Nivel de Madurez Área	Definido	Administrado	Administrado	Administrado
	Promedio Área	74%			
Administrado					

Fuente: Los Autores

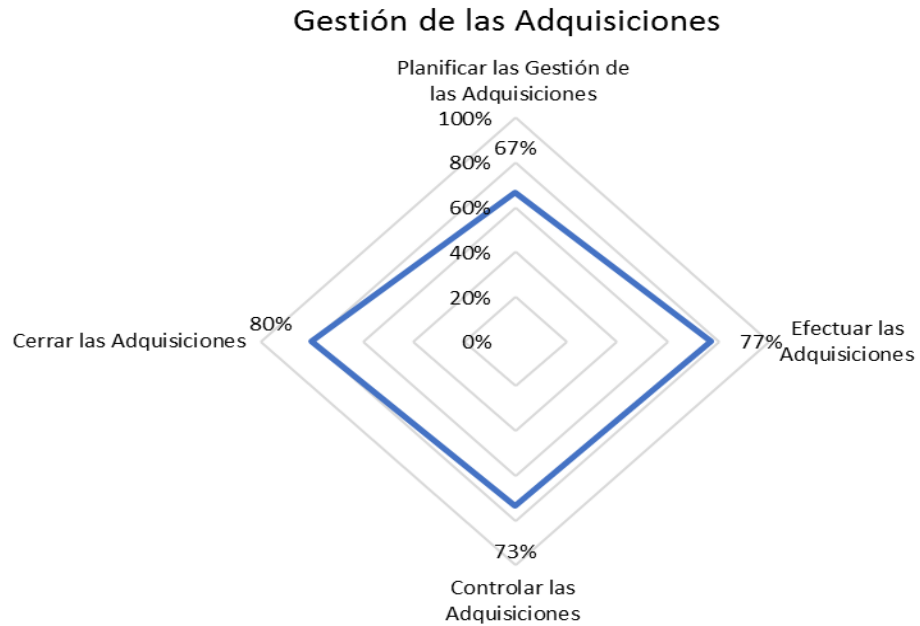
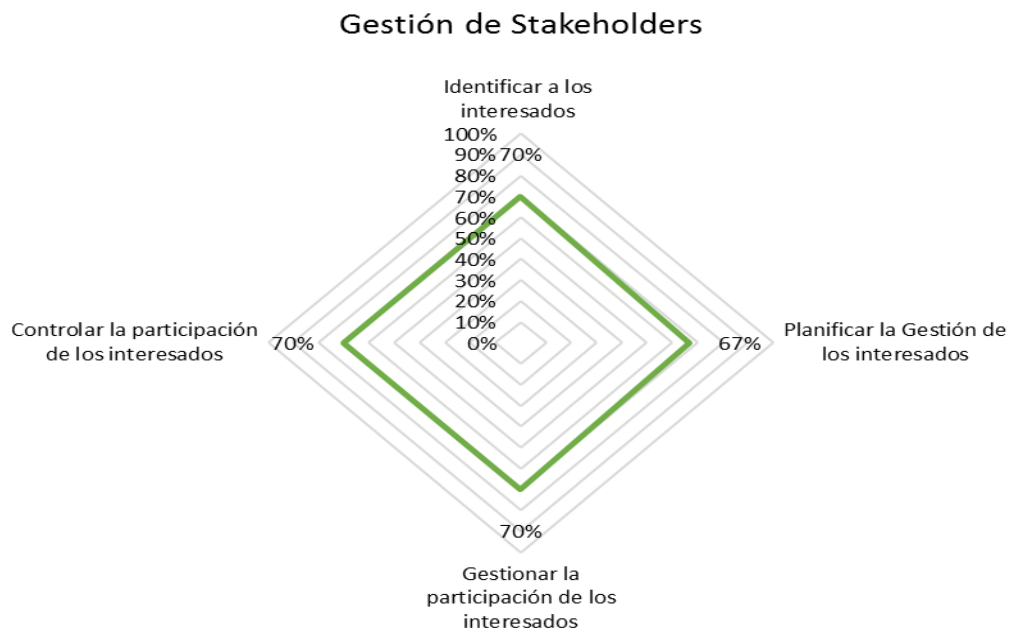
Gráfica 13 GA-Gestión de adquisiciones
Fuente: Los Autores

Tabla 26 SH-Gestión de los stakeholders

Tabla 20. EVA: Gestión de los Stakeholders					
Gestión de los Stakeholders					
Entrevistado	Cargo	IN1	IN2	IN3	IN4
Andrés Amaya	Dir. De Proyectos	4	4	4	4
Julián Orobio	Dir. De Construcción	2	2	3	3
Andrea Segura	Dir. De Diseño	4	4	4	3
Lucia Tamara	Coordinadora Comercial	4	2	2	3
Jorge Gómez	Gerente General	4	4	4	4
David Vergara	Dir. De Presupuesto	3	4	4	4
	Total	21	20	21	21
	Puntaje Optimo	30	30	30	30
	%	70%	67%	70%	70%
	Procesos	Identificar a los interesados	Planificar la Gestión de los interesados	Gestionar la participación de los interesados	Controlar la participación de los interesados
	Nivel de Madurez Área	Administrado	Definido	Administrado	Administrado
	Promedio Área	69%			
Administrado					

Fuente: Los Autores



Gráfica 14 SH-Gestión de los stakeholders

Fuente: Los Autores

Madurez por grupos de procesos

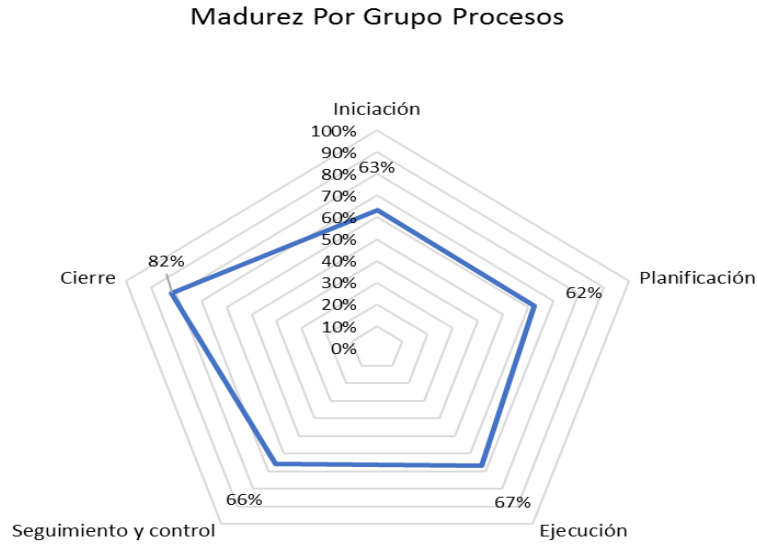
Los grupos de procesos valorados con mayor nivel de madurez por Grupo Doss Arq son: El proceso de Cierre valorado con un 82%, seguido por el proceso de Ejecución con un 67% y seguimiento y control con un 66%, los procesos menor valorados son los de iniciación y planificación valorados con un 63% y 62% respectivamente.

Tabla 27 DGP-2 Grupo de procesos

Área de Conocimiento	Grupos de Procesos				
	Iniciación	Planificación	Ejecución	Seguimiento y control	Cierre
Gestión de Integración	57%	50%	73%	60%	83%
Gestión del Alcance		74%		80%	
Gestión del Tiempo		71%		77%	
Gestión del Costo		78%		70%	
G. Calidad		60%	57%	60%	
Gestión RRHH		70%	72%		
Comunicaciones		50%	53%	53%	
Riesgos		37%		47%	
Adquisiciones		67%	77%	73%	80%
Stakeholders	70%	67%	70%	70%	
Grado de Madurez por Grupo de Proceso	63%	62%	67%	66%	82%
Clasificación	Definido	Definido	Definido	Definido	Administrado

Fuente: Los Autores

Al evaluar el grado de madurez por grupos de procesos en la empresa Grupo Doss Arq se puede observar que sus procesos se encuentran clasificados entre Definido y Administrado, en Administrado encontramos el proceso de cierre, lo que nos indica que este proceso es medido y controlado, garantizando su cumplimiento y mejora continua. Los procesos clasificados como Definido son iniciación, planificación, ejecución y seguimiento y control, estos se han estandarizado, sin embargo, se aplican dependiendo de las consideraciones del director de proyecto. Al no ser constante su uso se dificulta la identificación de desviaciones en el proyecto.



Gráfica 15 DGP-1 Grupos de procesos
Fuente: Los Autores

Conclusión general del análisis por áreas de conocimiento y grupos de procesos

En conclusión, los resultados arrojados por las entrevistas nos determinan que el grado de madurez por grupo de procesos es del 68%, esto indica que el ciclo de vida de los proyectos desarrollados por parte de la compañía Grupo Doss Arq los tienen definidos, esto quiere decir que los procesos y los procedimientos se han estandarizados y difundido a través del entrenamiento; sin embargo, muchos de estos procesos están a cargo de los líderes de proyectos lo que produce que sea más complejo detectar desviaciones en la ejecución de los proyectos.

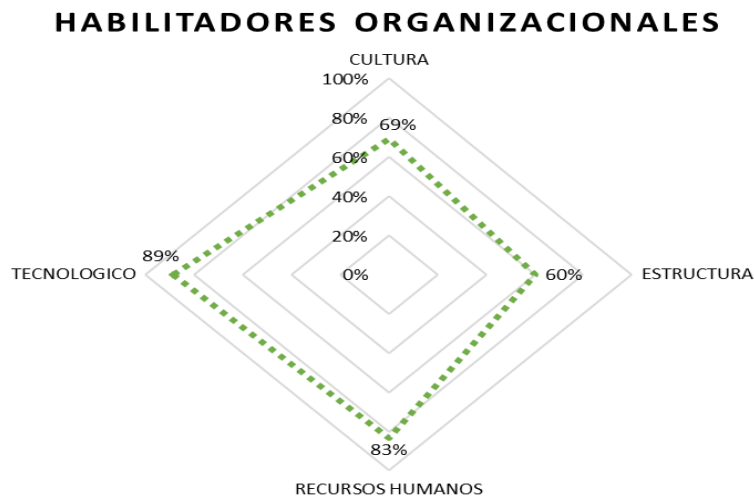
La clasificación por parte de las áreas de conocimiento es equivalente al 66%, el cual corresponde a un nivel intermedio alto.

6. Diagnóstico Grupo Doss Arq.

Introducción

Con base a los resultados Recuperados de la entrevista estructurada diligenciada por los interesados en gerencia de proyectos dentro de la organización Grupo Doss Arq., en donde evalúan el grado de madurez en gestión de proyectos y de acuerdo a la información recolectada se logró identificar el progreso en los habilitadores organizacionales, la madurez en las diferentes áreas de conocimiento y grupos procesos según PMBOK 5th edición.

Por lo anterior, se indicará cuáles son las debilidades identificadas que presenta actualmente Grupo Doss Arq., en gestión de proyectos según los resultados arrojados de las entrevistas, mostrando cuales son las falencias y que beneficios pueden obtener al mantener, implementar o mejorar los procesos actuales que intervienen en cada una de las etapas del ciclo de vida de proyectos. Es de aclarar, que no se tomaron en cuenta: documentación existente, sistemas existentes, pilotos de los procesos y/o futuros desarrollos considerados dentro de la organización.



Gráfica 16 Radar HO01: Habilitadores organizacionales
Fuente: Los Autores

Tabla 28 H001-Habilitadores organizacionales

RESUMEN	%
CULTURA	69%
ESTRUCTURA	60%
RECURSOS HUMANOS	83%
TECNOLOGICO	89%
PROMEDIO	75%

Fuente: Los Autores

Según el análisis realizado en la organización Grupo Doss Arq., se encuentran varias falencias en algunos de sus habilitadores organizacionales, como se puede observar en la gráfica **H001**, las fallas más representativas se encuentran en los habilitadores de cultura y estructura.

Cultura es el segundo habilitador con la valoración más baja, calificado con un 69%. La organización cuenta con una política y visión definida sobre la gestión de proyectos, al contar con una política concreta, la organización demuestra su compromiso con el mejoramiento continuo y preocupación por el correcto funcionamiento de los procesos dentro de la misma, al igual que el cumplimiento de los requisitos legales y organizacionales, esto siempre enfocado a lograr la satisfacción del cliente, sin embargo Grupo Doss Arq., no brinda apoyo a la organización de comunidades, ni tampoco proporciona patrocinio para iniciativas en gestión de proyectos, generando que la calificación en el habilitador sea baja. El cuerpo de conocimiento PMBOK 5th Ed. del PMI, argumenta que la creación de una oficina de dirección de proyectos estandariza los procesos, facilita la distribución y comunicación de herramientas, técnicas, y metodologías, apoyando así la gestión y dirección de proyectos.

Dependiendo del tamaño de la organización se debe analizar si se justifica contar con una PMO, sin embargo toda organización debería contar con un equipo de trabajo que realice estas

funciones, ya que permite evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Otro de los factores que influye de manera negativa en la calificación del habilitador de cultura es la carencia de criterios de éxito en la organización al evaluar los esfuerzos de la gestión de proyectos.

Al igual que en la gestión de la calidad, en donde se definen y especifican factores de éxito, en la gestión de proyectos es importante desarrollar esta medición.

Contar con criterios de éxito permite realizar controles con respecto al cumplimiento de los objetivos. En la etapa de monitoreo y control se puede determinar la necesidad de hacer ajustes para cumplir con los objetivos previstos.

Es importante que las organizaciones definan los criterios de éxito en la gestión de proyectos, ya que los diferentes interesados del proyecto los conciben de manera diferente; como por ejemplo: para el área de Gestión de Calidad un criterio de éxito será que el proyecto cuente con toda la información documentada; para el área de HSE su criterio de éxito sería: que no ocurriera ninguna accidente durante la ejecución del proyecto; y el criterio de éxito del director de proyecto podría ser terminar el proyecto dentro del presupuesto y cronograma.

Estructura es el habilitador con la calificación más baja siendo esta el 60%, pues la organización no cuenta con una herramienta para la transferencia de información, conocimientos y experiencias de forma estandarizada que sirvan de apoyo a la concepción y toma de decisiones en nuevos proyectos.

Grupo Doss Arq. cuenta con un sistema de gestión que apoya la gestión de proyectos, sin embargo el 33% de los interesados desconoce la existencia de este sistema, por consiguiente es poco probable que se soporte en este para gestionar sus proyectos, sin embargo la organización

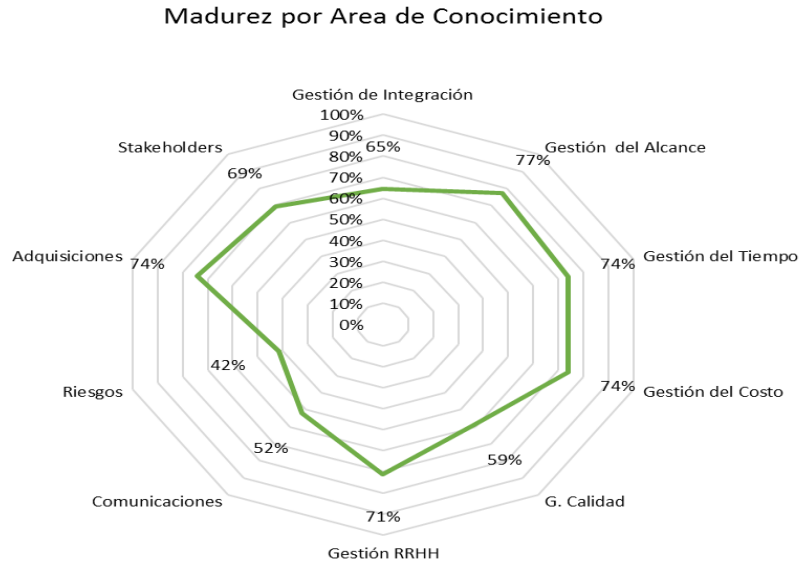
cuenta con una estructura organizacional, que determina la jerarquía y autoridad en la organización, a su vez brinda lineamientos en la gestión de proyectos, generalmente esta labor recae sobre los directores de cada departamento los cuales buscan aprobación de los gerentes de proyecto, buscado apoyo para la toma de decisiones.

La organización cuenta con métricas de gestión de proyectos, las cuales fueron definidas por los gerentes de la compañía y su objetivo es tener un rango con el cual se pueda medir, reportar y controlar el estado de los proyectos; Grupo Doss Arq. maneja diferentes métricas para cada departamento.

Una de las cualidades de Grupo Doss Arq. es el uso de proyectos referentes (benchmarking) para la planeación y ejecución de sus nuevos proyectos, esta herramienta es usada con frecuencia en las áreas de diseño, presupuesto y construcción, al no ser una herramienta estandarizada su uso e interpretación depende de los criterios de cada director.

El habilitador de recursos humanos y el tecnológico son los mejor valorados uno con un 81% y el otro con 89%, en el habilitador de recursos humanos muestra que la organización cuenta con buenos procesos, basados en las necesidades específicas de los proyectos, realiza la asignación de los recursos al proyecto de acuerdo a las capacidades identificadas en cada uno de los integrantes de la organización, los cuales se evalúan periódicamente, pero falla al no realizar capacitación al personal en función a la gestión de proyectos.

En el habilitador de tecnológico solo se identificó una única debilidad, existe una inconformidad generalizada por los interesados, y se concentra en el apoyo recibido por parte de la organización en la gestión de proyectos a nivel de programa, en donde tan solo 67% afirma que este apoyo existe o lo ha recibido.



Gráfica 17 AC01: Madurez por áreas de conocimiento
Fuente: Los Autores

De acuerdo a los resultados arrojados referente a las áreas de conocimiento en la gestión de proyectos dentro de la organización, y tomando como base los lineamientos del cuerpo de conocimiento PMBOK 5th Ed., en la gráfica anterior **AC01** se logra identificar qué áreas no emplean los conocimientos, herramientas, habilidades y técnicas, es decir que no están adaptadas al plan de dirección de proyectos de la compañía, lo que pueden ser barreras de éxito durante la ejecución de los proyectos. Por esta razón es de gran importancia tener un conocimiento detallado de cada una de las áreas mencionadas, tanto en los aspectos teóricos como en asuntos prácticos asociados a procesos, técnicas y herramientas en conjunto con el equipo de proyectos.

Por lo anterior, y debido al respectivo análisis realizado, las áreas de conocimiento identificadas que requieren una intervención para su mejora son gestión de calidad, gestión de comunicaciones y gestión de riesgos.

Por consiguiente, se hará énfasis en las áreas de conocimiento anteriormente mencionadas.

Gestión de calidad, evaluada como un proceso definido dentro de la organización, con un promedio del 59%, indica que dicho procedimiento ha sido implementado pero la toma de decisiones sobre el mismo recae sobre los directores de proyectos, evitando que se detecten posibles desviaciones durante la ejecución de los proyectos, tomando como guía el PMOK 5th Ed y la norma ISO 9001, la adopción de un sistema de gestión de la calidad es una estrategia que le ayudara a mejorar desempeño global de la organización y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible, al mejorar el sistema de gestión de calidad se obtendrán beneficios como tener la capacidad de proporcionar productos y servicios los cuales cumplan con todos los requisitos de los clientes internos y externos, se abordaran riesgos, se generan oportunidades de acuerdo a los objetivos de los proyectos con un enfoque en procesos para la mejora continua.

Gestión de las comunicaciones, evaluada como un proceso definido dentro de la organización, con un promedio del 52%, es un proceso que se ha desarrollado pero no está estandarizado en su totalidad, es decir es que no hay una comunicación formal del procedimiento dentro del equipo de proyectos y al igual que en gestión de calidad las decisiones sobre el mismo es tomada en su totalidad por los directores de proyectos, donde existe una probabilidad más alta de que se cometan errores.

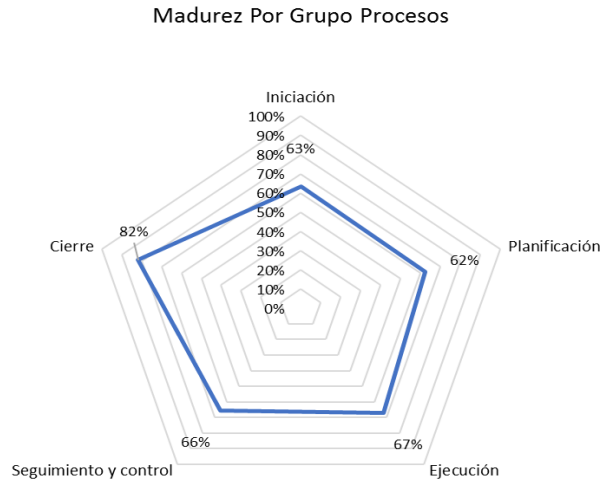
Según el análisis el punto más crítico en esta área de conocimiento está en la planificación, donde se debe determinar cómo va ser la forma de comunicarse con el equipo de trabajo, el patrocinador, el cliente, usuarios finales y actores interesados dentro del proyecto, donde debe existir una comunicación eficaz que crea un puente entre los diferentes interesados involucrados de los proyecto, conectando diferentes entornos culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia, y perspectivas e intereses diversos en la ejecución o resultado del proyecto,

también busca garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos, donde el intercambio de la misma sea eficaz y eficiente el cual responda a las solicitudes del momento, facilitando supervisar y controlar a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

Gestión del riesgo, evaluada como un proceso repetible dentro de la organización, con un promedio del 42%, es el proceso que tiene menos intervención y dedicación en la gestión de proyectos dentro de la organización, siendo esta el área de conocimiento más crítica, los riesgos en los proyectos son eventos desconocidos, que al materializarse tiene un efecto negativo o positivo que impacta la línea base de los proyectos. Esta gestión al ser implementada será utilizada al inicio para determinar y definir que eventualidades se pueden presentar y materializar durante la ejecución del proyecto, estas darán una visión más clara de los escenarios que se podrían enfrentar, esta describe el riesgo, la probabilidad que exista y se materialice, su nivel de impacto, las actividades a desarrollar si se materializa, permitiendo pronosticar tiempos, costos y alcance.

Grupos de proceso.

La siguiente Gráfica de radar muestra el estado actual consolidado de la madurez por grupo de Proceso:



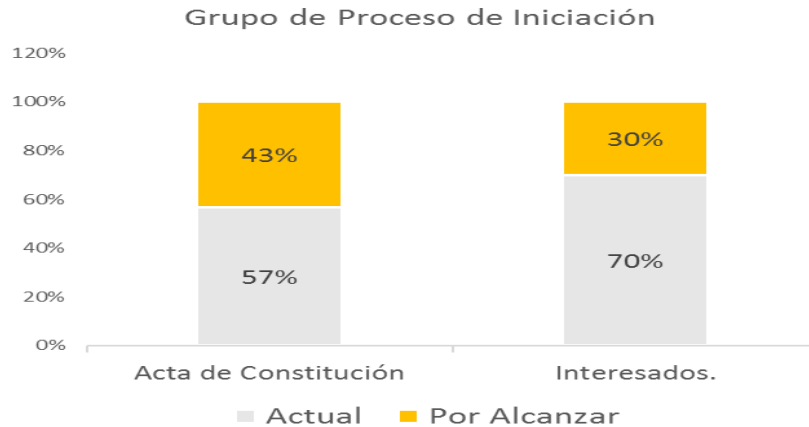
Gráfica 18 DGP-1 Grupos de procesos
Fuente: Los Autores

La organización presenta un grado de madurez promedio del 68% por grupos de procesos, estando tan solo la Etapa de Cierre por encima del promedio con 82%, los otros grupos de proceso se encuentran bajo el promedio, siendo el grupo de planificación la más baja con 62%, seguido por la etapa de iniciación con 63%. La siguiente tabla DGP-2 muestra el estado actual detallado de la madurez por grupo de Proceso:

Tabla 29 DGP-2 Grupo de procesos

Área de Conocimiento	Grupos de Procesos				
	Iniciación	Planificación	Ejecución	Seguimiento y control	Cierre
Gestión de Integración	57%	50%	73%	60%	83%
Gestión del Alcance		74%		80%	
Gestión del Tiempo		71%		77%	
Gestión del Costo		78%		70%	
G. Calidad		60%	57%	60%	
Gestión RRHH		70%	72%		
Comunicaciones		50%	53%	53%	
Riesgos		37%		47%	
Adquisiciones		67%	77%	73%	80%
Stakeholders	70%	67%	70%	70%	
Grado de Madurez por Grupo de Proceso	63%	62%	67%	66%	82%
Clasificación	Definido	Definido	Definido	Definido	Administrado

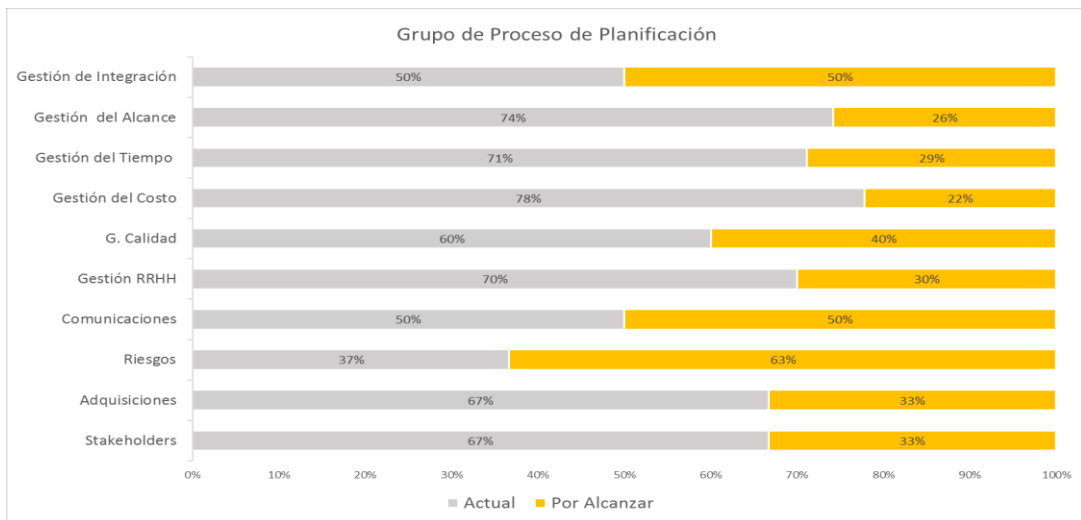
Fuente: Los Autores



Gráfica 19 DGP-3 Grupo de procesos de iniciación
Fuente: Los Autores

La Etapa de Iniciación, en donde se define y autoriza el proyecto a través del desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto y la identificación de los interesados, presenta un promedio por grupo del 63%. Al analizar los componentes de la etapa de iniciación, encontramos que los entrevistados respondieron que el desarrollo del Acta de Constitución presenta falencias desde diferentes roles mediadores en la gerencia de proyectos, los roles comerciales y administrativos respondieron negativamente a este proceso pues creen que mucha de la información es obviada y queda poco especificada, dado que los gerentes de proyectos poseen una experiencia más amplia en la ejecución de proyectos dando por sentada mucha información que no parece ser intuitiva por todas las personas que interactúan en los proyectos, lo que genera muchas consultas para ampliar información por lo tanto este grupo de trabajo es catalogado con un 57%.

En tanto a la identificación de los interesados, los roles administrativos y legales generalmente son omitidos y no se comprende su postura frente al proyecto, su grado de influencia y al requerir este tipo de información es necesario recurrir nuevamente a los gerentes de proyectos, por esta razón el grupo de trabajo de los interesados es catalogado con un porcentaje de 70%.



Gráfica 20 DGP-4 Grupo de procesos de planificación

Fuente: Los Autores

Planificación, es la etapa en donde se definen y refinan los objetivos y se preparan los diferentes planes de gestión del proyecto buscando la mejor alternativa, el mejor plan de acción para asegurar el éxito del proyecto y que estos puedan cumplir con las tres restricciones del mismo, tales como alcance, tiempo y costo.

Según la gráfica DGP-1 la etapa de Planificación en Grupo Doss Arq. presenta un promedio de 62%, el área de Gestión del Riesgo presenta la más baja calificación con 37%, seguido por Gestión de Integración y Gestión de las Comunicaciones ambas calificadas con un 50%, y en tercer lugar Gestión de Calidad con 60% según Gráfica DGP-3.

Gestión del Riesgo presenta la más baja calificación con un 37%, ya que no hace parte de la visibilidad de ninguno de los Interesados en gestión de proyectos, todos coincidieron que no

desarrollan un plan de identificación y mitigación del riesgo, el concepto de riesgo es generalizado y mitigados por una Reserva de Gestión desde una óptica macro y no específica.

Gestión de la Comunicaciones dados los resultados ha sido calificada con una madurez del 50%, esto en respuesta a que Grupo Doss Arq. no han desarrollado una política de comunicaciones con sus respectivos interesados en los proyectos desarrollados, esto no les permite identificar plenamente el contenido preciso que deben enviar a los respectivos interesados, ni el canal más óptimo para establecer sus comunicaciones, la frecuencia en la que se debe presentar y responsable de la generación de la comunicación, esto conlleva a que presente insatisfacción por parte del cliente final y los interesados pues su necesidad de información no es abordada satisfactoriamente.

Gestión de Integración en el desarrollo y socialización de la entrevista estructura los diferentes interesados nos requirieron un mayor entendimiento del Desarrollo el Plan para la Dirección del Proyecto, y reconocieron deficiencia en el proceso de planeación e integración un plan óptimo e integral que incluyera los diferentes elementos del plan por ello coincidieron que tan solo han avanzado un 50% en este proceso.

Conclusión

La compañía Grupo Doss Arq. en su ánimo de mejorar sus prácticas en gestión de proyectos ha permitido ser evaluada y examinada a través de una entrevista estructurada con el fin de determinar su grado de madurez en gestión de proyectos, en donde se valoraron las áreas de conocimiento, (integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados), y los cinco grandes grupos de gestión (Inicio, planeación, ejecución, control y cierre), según el instituto de la gestión de proyectos PMI, y los habilitadores y capacidades organizacionales estipulados en el OPM3-PMI.

Elaborado el respectivo contraste se ha determinado que los habilitadores organizacionales presenta un avance del 75% y muestra una gran oportunidad de mejorar en el habilitador de estructura y cultura, en tanto a las áreas de conocimiento analizadas presentan un promedio en su nivel de madurez del 65% ubicándola como intermedia alta, por otra parte, los grupos de procesos presenta un porcentaje promedio de madurez del 68% ubicándola como grado promedio alto, y representa, que los procesos y procedimientos se han estandarizado y se han difundido a través del entrenamiento. Sin embargo, se deja que los directores de proyectos decidan su utilización y es poco probable que se detecten desviaciones.

Referencias bibliográficas

- Feedback networks.La información viva. (2013). *Calcular la muestra correcta*. Recuperado de <http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calcul.html>
- Larson, E. W. (2014). *Administración de proyectos*. México: McGraw-Hill.
- Mora Laverde Nieto. Consultores. (2015). *Estrategia general para el aumento del grado de madurez en grupo demadurez en Grupo Doss Arq. [Documento]*. Bogotá: La Institución.
- Mora Laverde Nieto. Consultores. (2017). *Acta de constitución del proyecto (Project Charter): grado de madurez en la gestión de proyectos en la empresa grupo Doss Arq. [Documento]*. Bogotá: La Institución.
- Mora Laverde Nieto.Consultores. (2017). *Propuesta de servicios de consultoria a Grupo Doss Arq. [Documento]*. Bogotá: La Institución.
- Motoa G., G. (2005). *Modelos de madurez en gerencia de proyectos: el Colombian project management maturaty model (CP3M)*. Recuperado de http://gyepro.univalle.edu.co/documentos/ponencias/ponencia_congreso_iberamericano_inv_en_admon_unal_manizales.pdf
- Office of Government Commerce. OGC. (2010). *Portfolio, programme and project management maturity model (P3M3): introduction and guide to P3M3*. Recuperado de http://miroslawdabrowski.com/downloads/P3M3/OGC%20branded/P3M3_v2.1_Introduction_and_Guide.pdf
- Solarte-Pazos, I. S. (2014). *El modelo de madurez colombiano en gestión de proyectos. En: Innovar: Revista Ciencias Administrativas y Sociales*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/818/81830435002.pdf>
- Software Engineering Institute. (2010). *CMMI para desarrollo, versión 1.3 CMMI-DEV, v.1.3:mejora de los procesos para el desarrollo de mejoras productos y servicios*. Recuperado de <https://www.sei.cmu.edu/library/assets/whitepapers/Spanish%20Technical%20Report%20CMMI%20V%201%203.pdf>
- Solarte-Pazos, L. S.-A. (2003). *Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: el modelo demadurez en Gestión de Proyectos CP3M-V5*.=. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/38855/2/42502-195678-1-PB.html>
- *REV. INNOVAR VOL. 24, NÚM. 52, ABRIL-JUNIO DE 2014 Solarte-Pazos, L. & Sánchez-Arias, L. (2014). Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: el modelo de madurez en Gestión de Proyectos CP3M© V5.0. Innovar, 24(52), 5-18.*
 - *PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE PMBOK 5TH EDITION*

Anexos

Anexo A Propuesta (pci-001 propuesta final)

PROPUESTA DE SERVICIOS DE CONSULTORIA A GRUPO DOSS ARQ

Acerca de Nosotros:

MORA LAVERDE NIETO es una firma consultora creada en el año 2016 basada en la ciudad de Bogotá, la cual busca desarrollar estrategias integrales, guiando a diferentes organizaciones a migrar a gestionar sus proyectos con base al cuerpo de conocimiento recopilados en el PMBOK 5th edición.

Sección Técnica y Administrativa:

De acuerdo al diagnóstico realizado en la organización Grupo Doss Arq, se logró identificar oportunidades de mejora en diferentes aspectos los cuales detallaremos en la siguiente propuesta. La primera parte analizada corresponde a las capacidades que tiene la organización para la gestión de proyecto en donde se identificaron algunas falencias como:

La organización no brinda apoyo a la formación de comunidades y no proporciona patrocinio para iniciativas en gestión de proyectos, por esta razón se propone crear un comité independiente de apoyo a la gerencia de proyectos, patrocinado por la Gerencia general, la cual velara por su existencia y permanencia. La gerencia deberá disponer de un líder, recursos económicos, tiempos para la preparación y exposición de las experiencias recopiladas y las nuevas herramientas desarrolladas.

El Líder del comité debe reunir las experiencias de todos los agentes interventores en los proyectos para recopilar las experiencias y comentarios, con esta información, exponer periódicamente las experiencias de cada proyecto para retroalimentar al equipo y de esta manera brindar nuevas herramientas para mejorar futuros proyectos. Se deberá caracterizar y documentar

los procesos que realice este comité con el fin establecer bajo que parámetros debe desarrollar sus funciones y las métricas con las que estas serán evaluadas.

En la organización se identifica la carencia de criterios de éxito para evaluar los esfuerzos de la gestión de proyectos. Con el fin de dar respuesta a esta falencia la organización debe identificar, evaluar y definir los criterios de éxito en cada uno de sus proyectos, y para esto se debe elaborar una matriz en donde se definan los criterios y se establezcan KPIs (Indicadores claves) los cuales evaluarán el avance en las diferentes etapas del proyecto.

Grupo Doss Arq. Carece de herramientas para la transferencia de información, conocimientos y experiencias, el líder de gestión de proyectos debe identificar que herramientas existen y pueden ser aplicadas para la mejora de los sistemas de transferencia de información. La implementación de herramientas como sistemas de gestión de proyectos (PMIS) y gestión de conocimiento (KM) para los esfuerzos en gestión de proyectos, brindan a la organización la posibilidad de mejorar la productividad diaria, permitiendo contar con información a la mano que facilite la generación de informes del estado del proyecto, con la implementación de estas herramientas la organización logrará un control en sus proyectos más eficiente, disminuyendo los reprocesos y sobre costos, aumentando la capacidad para gestionar los proyectos y la toma de decisiones.

Grupo Doss Arq., cuenta con un sistema de gestión que apoya la gestión de proyectos, sin embargo, gran parte de los involucrados desconoce la existencia de este, para contrarrestar estas fallas se propone la creación de capacitaciones en donde se explique y se garantice la comprensión del sistema por parte de todos los interesados, asegurando que se apoyen en este sistema para la gestión de sus proyectos dentro de la organización.

El Bechmarking es realizado bajo los criterios de cada director de proyecto, en la organización no existen criterios definidos de cómo se deben hacer las comparaciones y que parámetros mínimos se deberían tener en cuenta a la hora de realizar una. El desarrollo de una metodología en donde se definan claramente los criterios de comparación sería una estrategia que garantizaría el uso correcto de esta herramienta, para esto se propone la implementación de una matriz de comparación integral de los proyectos.

Se logró identificar en los habilitadores organizacionales de recursos humanos, que la organización no proporciona capacitación en gestión de proyectos, para suplir esta necesidad se propone desarrollar un plan de capacitación, en donde se realice una Identificación del personal que necesita capacitaciones en gestión de proyectos, evaluar cuál es la temática en gestión de proyectos que desea se potencializada en cada uno de los involucrados y garantizar los recursos necesarios para realizar estas capacitaciones.

Se ha detectado en los habilitadores organizacionales tecnológicos una carencia de apoyo en la gestión de proyectos a nivel de programa, por ello, se requiere de la creación de una metodología que revise los sistemas de apoyo actuales y se busquen alternativas de mejora.

Esto se lograra a través del desarrollo de entrevista en donde se identifiquen las expectativas de los involucrados en la gestión de proyectos, con respecto al apoyo requerido a nivel de programa, generando así un informe en donde se explique qué apoyo existe, cuales deben mantenerse, cuales eliminarse y cuales deben modificarse y por ultimo cuales debería ser incluidas.

En tanto al Área de Conocimiento Gestión de Calidad se ha detectado que aunque el proceso está establecido y documentado, la toma de decisiones con respecto a las actividades de como planificar la calidad, realizar el aseguramiento y controlar la calidad depende de los criterios del

director del proyecto, donde los criterios de tiempo y costo no se ajusta al alcance propuesto, generando insatisfacción tanto al cliente, como en el equipo del proyecto, por ello se requiere establecer los criterios de calidad para cada proyecto, definiendo métricas con las cuales será evaluado, asegurando se realicen seguimientos periódicos garantizando su cumplimiento, para ello es necesario determinar parámetros de calidad en cuanto procesos, delegando responsabilidades a los líderes de departamento, tener establecidos los criterios de aceptación para los entregables entre departamentos según se requiera. Se debe elaborar acta de constitución del proyecto con un nivel de detalle superior donde refleje las expectativas y necesidades del proyecto, y acordar siempre desarrollar diagrama de causa/efecto en relación a la toma de decisiones que modifiquen el alcance establecido inicialmente.

Los procesos correspondientes al Área de Conocimiento Gestión de las comunicaciones no han sido estandarizado, por lo tanto la planeación, gestión y control de la comunicaciones son manejados a criterio de la dirección de proyectos, y se requiere la creación de los procesos para garantizar una comunicación integral, donde se cree canales de comunicación eficaces y eficientes entre los diferentes interesados del proyecto, realizando una identificación del: “Que”, “cuando”, “como”, “donde” y a “quien” se va comunicar, adicional la frecuencia, el medio y la responsabilidad de cada interesado sobre esta. En este escenario es necesario la creación de una matriz de comunicaciones, el respectivo plan de administración de comunicaciones y determinar cuáles serán los canales de comunicación que Grupo Doss Arq. Usará.

El Área de Conocimiento Gestión del riesgo es la que más requiere trabajo pues simplemente no existe un sistema de gestión de riesgos, por lo cual no se identifican, no se cuantifican ni se crea plan de respuesta a estos riesgos, de manera apremiante se requiere implementar en la organización el proceso de gestión de Riesgos en todas sus fases, con el fin de

mitigar y minimizar el nivel de riesgos expuestos en la gestión de proyectos. Por lo tanto, se propone elaborar un plan de gestión de riesgos que contemple la identificación de los riesgos, análisis cualitativo, análisis cuantitativo, probabilidad e impacto, prioridades, tratamiento de riesgos, planes de respuesta y contingencia, con la integración de herramientas de control tales como diagramas de causa y efecto, registro de control de riesgos y tratamiento de los mismos, cierre de proyecto con lecciones aprendidas, análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas).

En la visión de Grupos de Procesos la etapa de Iniciación presenta falencias en el correcto uso y desarrollo del acta de constitución, por ello se requiere un análisis al formato actualmente usado, buscando posibles mejoras y adiciones que se deben desarrollar e incluir, buscando incorporar información relevante que los anteriores proyectos no reflejaron. Para ello es vital desarrollar una capacitación a los directores de proyectos con el fin concienciar sobre la importancia del uso de esta herramienta y los beneficios que se pueden obtener, adicional, una capacitación a las áreas que interactúan en gestión de proyectos para que estos puedan desarrollar una correcta interpretación. Es de vital importancia se establezca un plan de verificación y almacenamiento de la documentación, en este caso las respectivas actas de constitución.

El grupo de proceso de Iniciación, en la Identificación integral de Interesados, presenta debilidades en el desarrollo del plan, por lo tanto, es necesario perfeccionar esta gestión a través de la creación de una matriz de stakeholders en donde se identificará y clasificarán cada uno de los interesados, por su rol, influencia, los requerimientos que tiene y la estrategia mediante el cual debe ser gestionado. Es importante ampliar el espectro de los interesados e incorporar otros roles que son influyentes tales como los administrativos, financieros, área de compras y legales.

El Grupo de procesos de Planificación presenta falencias en el desarrollo del Plan para la Dirección del Proyecto y es necesario elaborar un documento que describa el modo en el que el proyecto será ejecutado, monitoreado, controlado y cerrado, en donde se integre y consolide todos los planes y líneas base del proyecto, la necesidad de creación de plantilla como herramienta en donde se desarrolle una descripción de cada plan en la Gestión de proyectos y en el momento en el que este interviene en el proyecto.

Sección de Costos y Cronograma

A continuación, detallaremos el costo y las fechas propuestas para la ejecución del proyecto

Tabla 30 Costos y Cronograma

EDT ID	PRESUPUESTO	Cronograma		Valor
		Fecha Inicio	Fecha Final	
1.1.	Análisis de la Organización	01-jul-17	06-sep-17	\$ 16.700.000
1.2.	Desarrollo de entrevistas			
1.3.	Generación de Diagnostico	20-sep-17	14-oct-17	\$ 12.300.000
1.4.	Propuesta Grupo Doss Arq.	22-oct-17	14-dic-17	\$ 24.950.000
1.5.	Informe Final - Planes & Estrategia.			
1.6.	Implementación	14-dic-17	20-oct-18	\$ 123.600.000
TOTAL				\$ 177.550.000

Fuente: Los Autores

De otra parte, desglosaremos el proceso de facturación para mayor entendimiento del proceso.

Tabla 31 proceso de facturación

FECHA	VALOR	ACUMULADO
jul-17	2.500.000	2.500.000
ago-17	11.400.000	13.900.000
sep-17	9.000.000	22.900.000
oct-17	11.150.000	34.050.000
nov-17	12.625.000	46.675.000
dic-17	14.075.000	60.750.000
ene-18	12.400.000	73.150.000
feb-18	11.200.000	84.350.000
mar-18	12.400.000	96.750.000
abr-18	12.000.000	108.750.000
may-18	12.400.000	121.150.000
jun-18	12.000.000	133.150.000

FECHA	VALOR	ACUMULADO
jul-18	12.400.000	145.550.000
ago-18	12.400.000	157.950.000
sep-18	12.000.000	169.950.000
oct-18	7.600.000	177.550.000
TOTAL	177.550.000	

Fuente: Los Autores

La siguiente oferta tiene carácter de confidencialidad, se prohíbe la distribución sin previa autorización y validez de 15 días fecha de entrega de la misma.

HERNAN RICARDO MORA

Gestor y Director de Proyecto

25-Julio-2017

Anexo B Estrategia (ESI 01)

ESTRATEGIA GENERAL PARA EL AUMENTO DEL GRADO DE MADUREZ EN GRUPO DOSS ARQ.

El pulso de la profesión 2015 de PMI, demuestra que la cultura organizacional, los talentos y los procesos son aspectos fundamentales que respaldan la excelencia en la dirección de proyectos, programas y carteras, por esta razón la estrategia planteada se enfoca en atacar y desarrollar estos frentes.

Cultura

En cuanto a cultura organizacional (Gobernanza), se busca entender perfectamente el valor de la dirección de proyectos, exigir que haya patrocinadores ejecutivos activamente comprometidos en los proyectos y programas, alinear los proyectos y programas a la estrategia de la organización y por último tener alta madurez en la dirección de proyectos, programas y carteras

Según El pulso de la profesión 2015 de PMI, la cultura organizacional marca la pauta que finalmente da forma a las experiencias comunes de los empleados. La mayoría de las organizaciones han desarrollado culturas organizacionales únicas con el tiempo, mediante la práctica y el uso común. Las experiencias comunes identificadas en la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®) incluyen, entre otras:

- Visión de futuro, valores de la misión, creencias y expectativas compartidas
- Regulaciones, políticas, métodos y procedimientos
- Sistemas de motivación y recompensa
- Tolerancia a los riesgos
- Criterios sobre el liderazgo, las jerarquías y las relaciones con la autoridad

- Códigos de conducta, ética de trabajo y horas laborales
- Entornos operativos

Talentos

En cuanto a talentos el pulso de la profesión 2015 sigue demostrando que cuando las organizaciones invierten en el desarrollo y capacitación de gerentes de proyecto profesionales, logran un mejor desempeño en los proyectos, ejecutan más satisfactoriamente las iniciativas estratégicas y se convierten en organizaciones de alto desempeño. Las organizaciones de alto desempeño son considerablemente más propensas a enfocarse en la gestión de talentos, estableciendo una capacitación continua y un marco formal y eficaz para la transmisión del conocimiento, como se describe en las gráficas siguientes

Procesos

Los resultados de las investigaciones expuestas en el pulso de la profesión 2015, afirma que las organizaciones se ven beneficiadas cuando logran madurar sus procesos de dirección de proyectos, las organizaciones de alto desempeño apoyan la dirección de proyectos, programas y portafolios, utilizando practicas estandarizadas en la dirección de proyectos, en donde estos están alineados con la estrategia de la organización, logrando alcanzar el éxito y cumplimiento de sus objetivos.

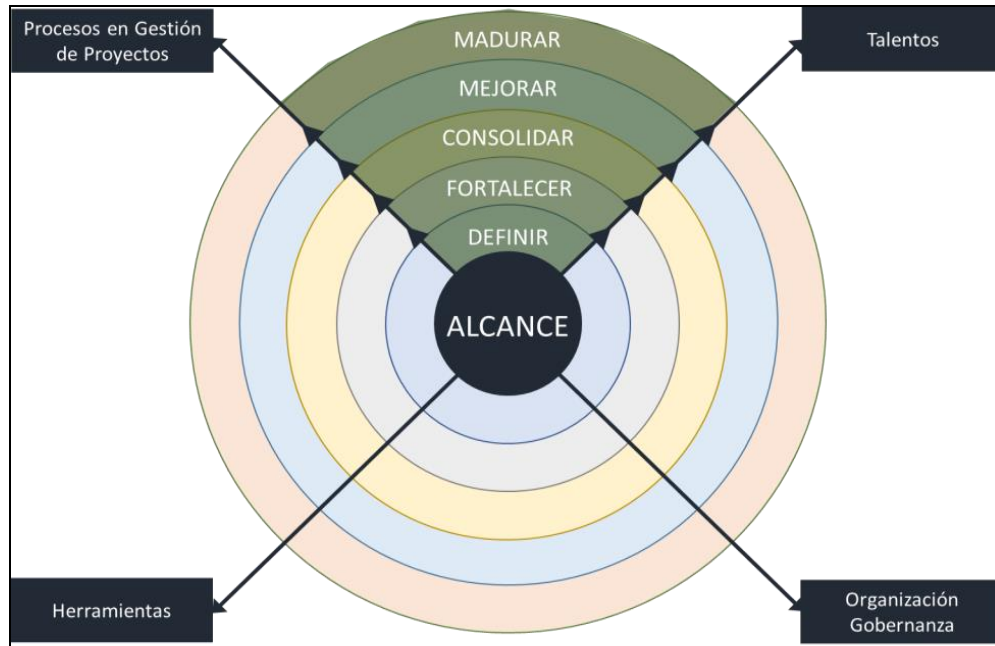


Figura 12 Estrategia General
Fuente: Los Autores

Tabla 32 Definición estrategia general

Área	Definir	Fortalecer	Consolidar	Mejorar	Madurar
Procesos en Gestión de Proyectos	Identificación. Exposición del plan.	Implementación Plan.	Evaluación del plan implementado. Informe de beneficios obtenidos.	Desarrollo de Plan Ajustado según Evaluación. Inclusiones e Implementación de Planes complementarios.	Cumplimiento de objetivos. Evaluación periódica.
Talentos	Beneficios. Responsabilidades. Compromisos.	Diseño y Uso de Herramientas. Acompañamiento.	Diseño de nuevos planes.		Mejora Continua. Generación de buenas prácticas.
Herramientas					
Organización Gobernanza					

Fuente: Los Autores

Luego de la identificación de los procesos de gestión de proyectos se puede deducir que los planes inexistentes son: Plan de Gestión de Riesgo y Plan de Gestión de las Comunicaciones. Los implementados que necesitan mayor atención son: Plan de Gestión de la Calidad, Plan de Gestión de la Integración y Plan de Gestión de los Interesados. La metodología de implementación de mejorad dentro de la organización Grupos Doss Arq, será por “OLAS” de mejora, las cuales relacionaremos a continuación:

Ola 1 - Definición: La estrategia que se va a implementar buscaremos que estos planes sean creados, modificados, fortalecidos y que sean difundidos en la organización; en la etapa de definición se explicara a los interesados en que consiste cada plan, el uso correcto y beneficios que se percibieran en la organización, al igual se establecerán responsabilidades y compromisos dentro del equipo de gestión de proyectos. Al igual se establecerán responsabilidades y compromisos dentro del equipo de gestión de proyectos. Se redefinirán los niveles y relaciones jerárquicas dentro de la compañía, se plantearán herramientas que faciliten la implementación del plan

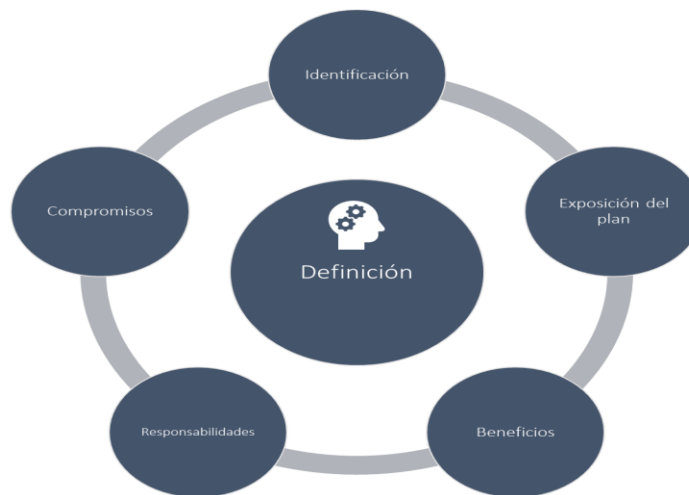


Figura 13 Ola 1 definición
Fuente: Los Autores

Ola 2 - Fortalecer: en la segunda ola podremos en marcha la implementación de estos planes, consiguiendo que todos los involucrados se comprometan y se alineen al plan, garantizando que este sea comprendido en su totalidad, se dará inicio al desarrollo de nuevas herramientas (Formatos, matrices, diagramas, KPIs) que faciliten y aseguren la gestión efectiva,

eficiente e Integral de los proyectos. Durante esta implementación se desarrollará un acompañamiento con el fin de asegurar los resultados planificados.

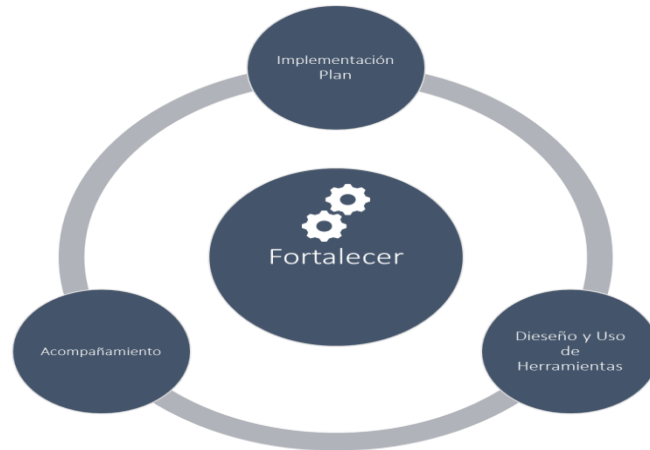


Figura 14 Ola 2 fortalecer
Fuente: Los Autores

Ola 3 - Consolidar: Luego de la etapa de implementación (Fortalecer), se debe evaluar el funcionamiento o la utilidad de este plan para la organización, se consolidarán los resultados obtenidos, generando un informe sobre las acciones incluidas en los procesos y sus impactos, determinando cuales de estos funcionaron correctamente, cuáles deben ser replanteados, aquellos que no generan ningún valor a la organización y deben ser retirados del plan, por último, diseño de nuevos planes que se deben incluir en respuesta al proceso desarrollado y nuevos requerimientos.

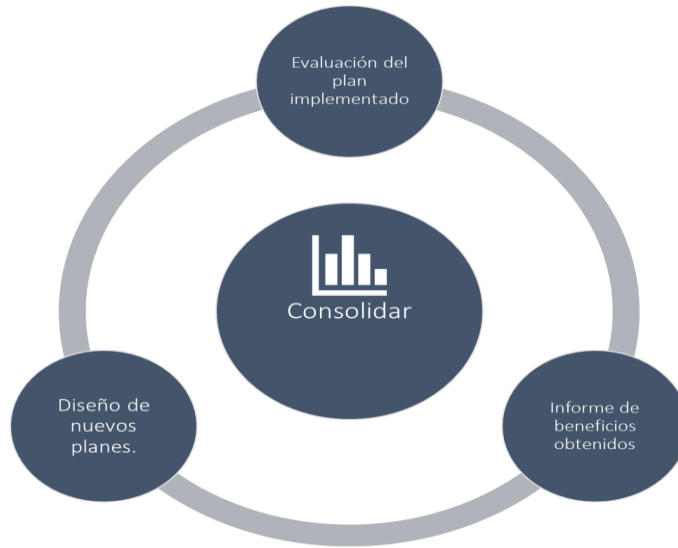


Figura 15 Ola 3 consolidar
Fuente: Los Autores

Ola 4 - Mejora: Posterior el proceso de evaluación de los planes ejecutados y la planificación nuevas estrategias de mejora, estos deberán ser implementadas con el fin de perfeccionar el plan inicialmente expuesto y potencializar los resultados esperados.

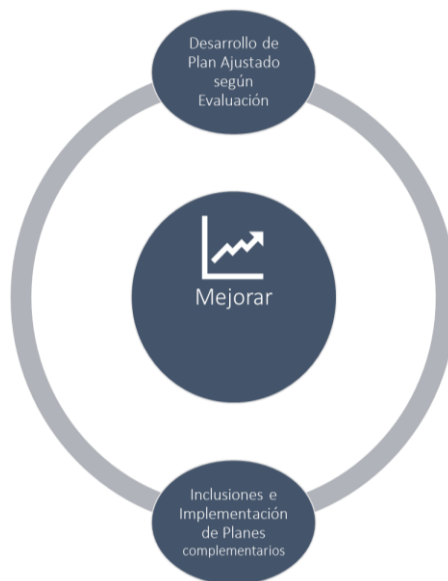


Figura 16 Ola 4 mejorar
Fuente: Los Autores

Ola 5 – Madurar: Con el mantenimiento de estos pasos lograremos alcanzar un escalón más en el grado de madurez de la gestión de proyectos en la organización, cumpliendo con los objetivos previstos, estableciendo un plan de evaluación y mejora continua con el fin de mantener el grado obtenido y dar un paso a uno superior. Después de todo este proceso desarrollar documentación de este proceso y los resultados obtenidos, convirtiéndolo en parte de la cultura de la organización.

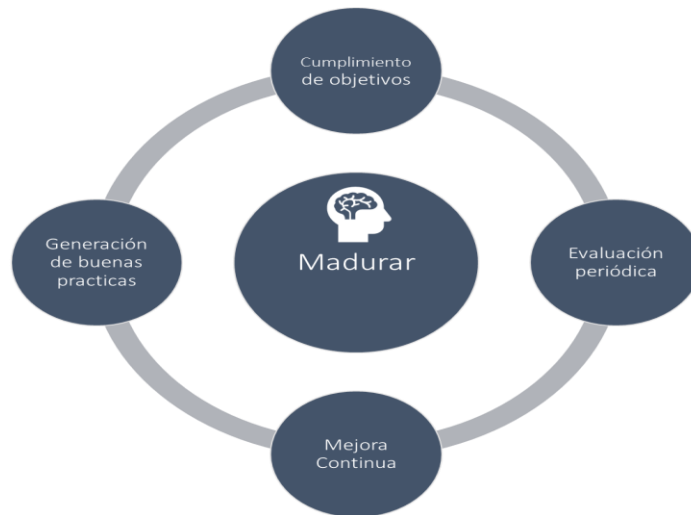


Figura 17 Ola 5 madurar
Fuente: Los Autores



Figura 18 Proceso de Implementación de estrategia
Fuente: Los Autores



Figura 19 Ciclo iterativo de Mejora
Fuente: Los Autores

Anexo C Gestión de la integración (ac-001 acta de constitución del proyecto/ pdp-001 plan para la dirección del proyecto)

Acta de Constitución del Proyecto (Project Chárter)

Nombre del proyecto: Grado de madurez en la gestión de proyectos en la empresa grupo DOSS ARQ. - Bogotá D.C **Fecha:** 27 de Julio de 2017

Promotor del Proyecto: Cristian Nieto, Juan Carlos Laverde

Gerente del Proyecto: Hernán Ricardo Mora Montaña

Propósito O Justificación del Proyecto

La presente intervención le permitirá a Grupo Doss Arq. Categorizarse en uno de los niveles de madurez, analizando las fortalezas y debilidades en la gestión de proyectos, para así brindarle un diagnostico que muestre el estado actual de cada uno de los procesos frente al PMBOK 5.Ed. así desarrollar una serie de recomendaciones que serán implementadas dentro de los procesos en gestión de proyectos, que le permitirá a esta compañía escalar a niveles superiores de grado de madurez en la gestión de proyectos, logrando estandarizar sus procesos y hacer el uso correcto de ellos.

Objetivos medibles del proyecto

- Aumento del nivel de madurez en gestión de proyecto dentro de la organización.
- Grupos Doss Arq cumplirá con todos objetivos y el alcance de los proyectos desarrollados, garantizando la satisfacción del cliente.
- Optimizar los recursos de económicos, humanos y de cronograma con los que cuenta la organización para desarrollar sus proyectos, que se verán reflejados en los resultados financieros.
- Implementar plan de identificación mitigación de riesgos.

Descripción del proyecto de alto nivel o requisitos del producto del proyecto:

Con base a la investigación y el análisis desarrollado, se estableció el grado de madurez de la compañía Grupo Doss Arq. Frente a los estándares de Gerencia de Proyectos, con respecto al PMBOK 5th ed, con los cuales se postularán mejoras a las áreas que presenten debilidades a través de la implementación de planes con el fin de aumentar su grado de madurez, a su vez, se elaborara un plan de mejora continua con el que se busca preservar la intervención hecha y las buenas prácticas adquiridas.

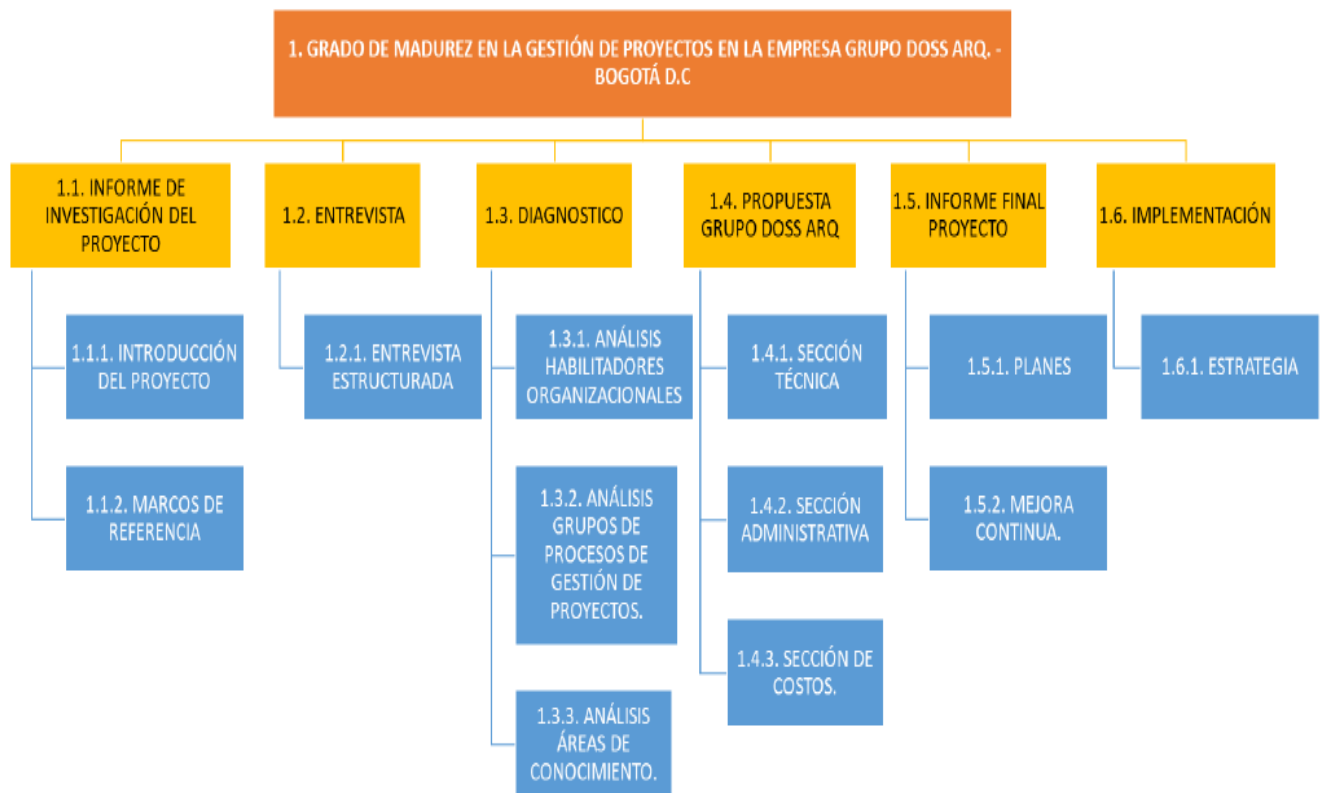


Figura 20 EDT - RESUMEN
Fuente: Los Autores

Tabla 33 Interesados del proyecto o stakeholders

#	INTERESADO	ROL
1	Jorge Gómez	Gerente general / Director de Proyectos
2	Andrés Amaya	Director de proyectos
3	David Vergara	Director de Departamento
4	Andrea Segura	Director de Departamento
5	Julián Orobio	Director de Departamento
6	Lucia Tamara	Coordinador comercial y mercadeo
7	Juan Laverde	Gestor del Proyecto
8	Cristian Nieto	Gestor del Proyecto
9	Ricardo Mora	Gestor del Proyecto

Fuente: Los Autores

Crterios de éxito

- Cumplimiento del presupuesto, tiempo y alcance aprobados por Grupo Doss Arq.
- Aumento del grado de madurez en las áreas intervenidas igual o superior al 75%.
- Grupo Doss Arq. vea reflejado dentro de la organización mejores resultados financieros y administrativos.
- Optimización de los procesos.
- Satisfacción por parte de Grupo Doss Arq al final del resultado.

Factores críticos de éxito del proyecto

- Disposición de los recursos necesarios para la implementación
- Sensibilización y difusión a los integrantes dentro de la organización.
- Adopción al cambio dentro de Grupo Doss Arq.
- Institucionalizar una oficina de la PMO dentro de la organización.

Entregables del proyecto

- Diagnostico grado de madurez
- Plan y estrategia para el aumento de grado de madurez
- Implementación y seguimiento del plan y estrategia desarrollada
- Metodología de mejora continua y plan de seguimiento

Criterios de aceptación

- Se cumpla con las restricciones del proyecto (Alcance, tiempo y costo)
- Los cambios planteados estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización.
- El diagnostico tenga racionalidad a la cultura de la organización
- Aceptación al cambio por los interesados del proyecto.

Tabla 34 Cronograma de Hitos

HITOS	Unidades de Calendario	Fecha	Periodo 1 Julio - Septiembre	Periodo 2 Octubre - Diciembre	Periodo 3 Enero - Marzo	Periodo 4 Abril - Junio	Periodo 5 Julio - Septiembre	Periodo 6 Octubre
Fin de análisis de la Organización,	0	09/06/17						
Entrega de diagnostico	0	10/14/17						
Propuesta de implementación	0	11/01/17						
Informe Final - Planes & Estrategia.	0	12/04/17						
Fin y resultado de implementación	0	10/20/18						
Total								

Fuente: Los Autores

Riesgos de Alto nivel

- Cancelación del contrato de consultoría
- Demoras en el suministro de la información e información errada.
- Información imprecisa y poco confiable
- Falta de interés y participación en la elaboración del proyecto
- Solicitud de modificaciones que generen reproceso.
- Errores en procedimientos en la exposición de la información.
- Errores en procedimientos para la elaboración y análisis de la investigación
- Errores en la elaboración del diagnostico

Tabla 35 Presupuesto

EDT ID	PRESUPUESTO	Cronograma		Valor	
		Fecha Inicio	Fecha Final		
1.1.	Análisis de la Organización	01-jul-17	06-sep-17	\$	16.700.000
1.2.	Desarrollo de entrevistas				
1.3.	Generación de Diagnostico	20-sep-17	14-oct-17	\$	12.300.000
1.4.	Propuesta Grupo Doss Arq	22-oct-17	14-dic-17	\$	24.950.000
1.5.	Informe Final - Planes & Estrategia.				
1.6.	Implementación	14-dic-17	20-oct-18	\$	123.600.000
Total				\$	177.550.000

Fuente: Los Autores

Supuestos de la Organización y Ambientales

Suponemos que Grupo DOSS ARQ y su equipo de trabajo nos hará entrega de todo los documentos en los tiempos planificados y sean fidedignos para un análisis idóneo.

Suponemos que los interesados de Grupo DOSS ARQ, realizaran las entrevistas a conciencia con el fin de dar certeza y claridad a la información, para así generar un diagnóstico correcto y asertivo para la mejora de procesos y determinar el grado de madurez actual de la compañía.

Grupo DOSS ARQ nos permitirá realizar las reuniones que sean necesarias para cumplir con el objetivo.

Restricciones de la Organización y Ambientales

- El patrocinador determine cancelar la investigación por motivos financieros
- Los tiempos de atención y dedicación no sean suficientes para cumplir con el objetivo
- No cumplir con la entrega de un diagnostico asertivo por falta de información

Gerente del Proyecto asignado

Ricardo Mora es la persona Asignada como gerente del proyecto, ya que tiene el conocimiento como el guía y evaluador del proyecto, donde se le mostraran los avances y

resultados obtenidos, teniendo en cuenta sus observaciones frente a los mismos para realizar los ajustes pertinentes.

Tabla 36 Responsables, funciones y obligaciones

#	INTERESADO	CARGO	ROL
1	Jorge Gómez	Gerente general / Patrocinador	Aprobación de propuesta de consultoría
2	Andrés Amaya	Director de proyectos	Suministro de Información del Ciclo Comercial de los proyectos
3	David Vergara		
3	Andrea Segura	Director de Departamento	Suministro de Información correspondiente a cada área o departamento
3	Julián Orobio		
4	Lucia Tamara	Coordinador comercial y mercadeo	Suministro de Información de Gestión de Comunicaciones Externas
5	Juan Laverde	Gestor del Proyecto	Gestión ante el cliente (Recopilación de información)
5	Cristian Nieto	Gestor del Proyecto	Análisis de información
5	Ricardo Mora	Gestor del Proyecto	Elaboración del diagnostico

Fuente: Los Autores

Firmas de aprobación del Acta de Constitución

Patrocinador del Proyecto
GRUPO DOSS ARQ.
Arq. Jorge Gómez

Gerente del Proyecto
Ricardo Mora

Promotores del Proyecto

Cristian Nieto

Juan Laverde

PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO

INFORMACIÓN DEL PROYECTO

Nombre del Proyecto:

GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA EMPRESA GRUPO DOSS ARQ

Equipo del Proyecto:

Equipo gestor del proyecto de **Mora Laverde Nieto Consultores**.

Tabla 37 Equipo del Proyecto

INTERESADO	ROL	RESPONSABILIDAD
Juan Laverde	Gestor del Proyecto	Gestión ante el cliente (Recopilación de información)
Cristian Nieto	Gestor del Proyecto	Análisis de información
Ricardo Mora	Gestor del Proyecto	Elaboración del diagnóstico y estrategia.

Fuente: Los Autores

Localización del proyecto:

Bogotá Colombia.

- Carrera 9 # 72-61 Of. 401 Grupos Doss Arq.
- Carrera 13ª # 98-21 Of. 401 Mora Laverde Nieto Consultores.

1. RESUMEN EJECUTIVO.

Grupo Doss Arq. Es una compañía dedicada al diseño interior y construcción de ambientes corporativos, en sus animo de aumentar su grado de madurez en gestión de proyectos a dispuesto la información respectiva a su organización con el fin de evaluar su estado actual en gestión de proyectos, para identificar debilidades y fortalezas y así desarrollar una estrategia que mejore cada proceso en gestión de proyectos de modo que aumente su madurez frente al estándar de gestión de proyectos PMBOK 5th Ed.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

2.1 Generalidades del proyecto.

Grupos Doss Arq. Desarrolla alrededor de veinte proyectos por año, con un promedio de ejecución de tres meses por cada uno, por ello requiere aumentar su madurez en las metodologías que usa en la gestión de proyectos, con fin de aumentar su capacidad y aumentar sus resultados; en respuesta a esta realidad es necesaria una clasificación y nivel de madurez a los procesos desarrollados y elaborar una estrategia de mejora.

2.2 Beneficios esperados.

Grupos Doss Arq. Busca que su organización gestione sus proyectos a través del cuerpo de conocimiento PMBOK 5th E. y que ello le represente un aumento en su grado de madurez. GDA busca tener la capacidad de gestionar proyectos de mayor envergadura, con altos estándares de calidad y sabe que podrá afrontar esta clase de retos si está alineado con PMBOK 5th E.

2.3 Productos entregables

- Diagnostico grado de madurez
- Plan y estrategia para el aumento de grado de madurez
- Implementación y seguimiento del plan y estrategia desarrollada
- Metodología de mejora continua y plan de seguimiento

2.4 Factores de Éxito

Los factores de éxito definidos para el proyecto GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA EMPRESA GRUPO DOSS ARQ se establecen así:

- Disposición de los recursos necesarios para la implementación
- Sensibilización y difusión a los integrantes dentro de la organización.
- Adopción al cambio dentro de Grupo Doss Arq.
- Institucionalizar una oficina de la PMO dentro de la organización.

3. Organización del Proyecto.

3.1 Clasificación de los interesados.

El siguiente proyecto tiene el siguiente inventario de interesados, a diferentes niveles.

Tabla 38 Inventario de Interesados

#	INTERESADO	ROL	RESPONSABILIDAD
1	Jorge Gómez	Gerente general / Director de Proyectos	Patrocinador
2	Andrés Amaya	Director de proyectos	Suministro de Información de Procesos / Suministro de Información del Ciclo Comercial
3	David Vergara	Director de Departamento	Suministro de Información correspondiente a cada área o departamento
4	Andrea Segura		
5	Julián Orobio		
6	Lucia Tamara	Coordinador comercial y mercadeo	Suministro de Información de Gestión de Comunicaciones Externas
7	Juan Laverde	Gestor del Proyecto	Gestión ante el cliente (Recopilación de información)
8	Cristian Nieto	Gestor del Proyecto	Análisis de información
9	Ricardo Mora	Gestor del Proyecto	Elaboración del diagnóstico y plan de mejora.

Fuente: Los Autores

3.2 Organigrama.

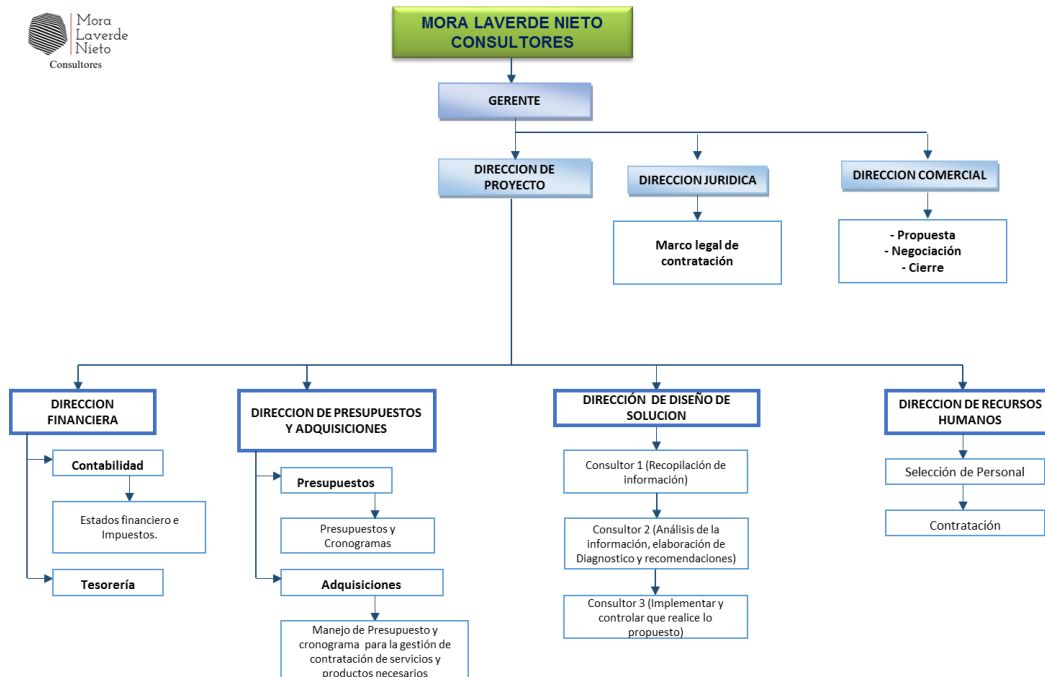


Figura 21 Organigrama Mora Laverde Nieto Consultores

Fuente: Los Autores

3.3 Estructura de trabajo.

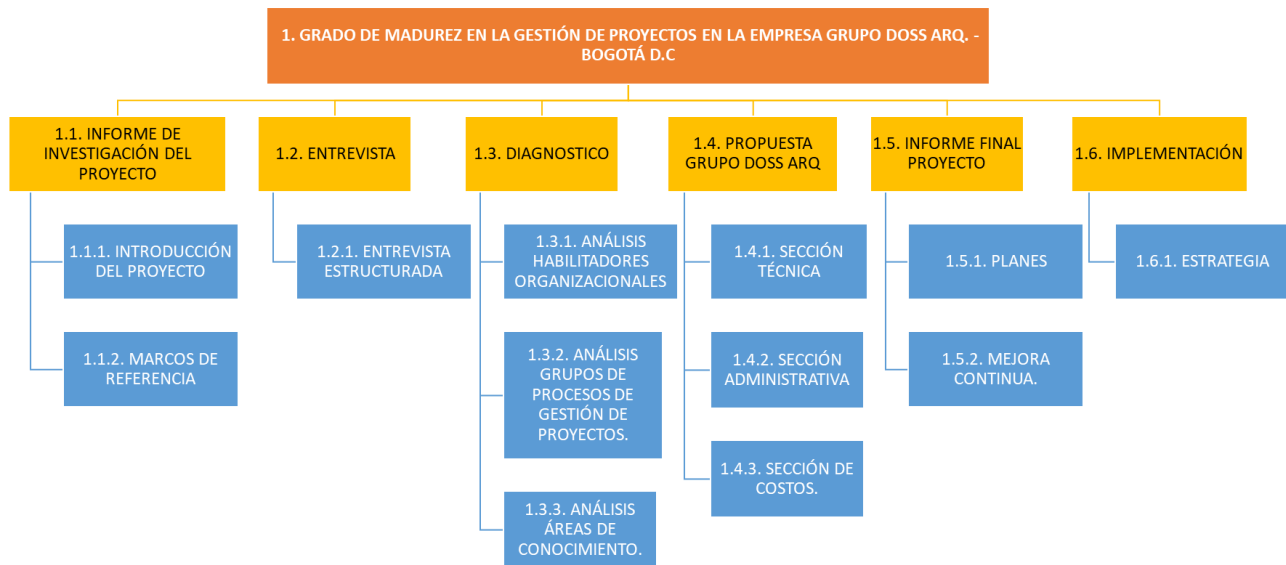


Figura 22 Estructura de trabajo.
Fuente: Los Autores

4. Descripción de Planes.

Administración del Proyecto.

4.1 Acta de Constitución.

Es el documento que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director del proyecto la autoridad para asignar los recursos de la organización a las actividades del proyecto.

Ver Formato: AC-001 Acta de Constitución del Proyecto

4.2 Plan de Gestión del Proyecto.

4.2.1 Plan de Gestión del Alcance.

La Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito. Gestionar el alcance del proyecto se enfoca primordialmente en definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto.

Ver Formato: Código: GDA-001

4.2.1.1 EDT-Diccionario de la EDT:

ETD: Es el proceso de subdividir los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar.

La línea base del alcance es la versión aprobada de un enunciado del alcance, estructura de desglose del trabajo (EDT/WBS) y su diccionario de la EDT/WBS asociado, que sólo se puede modificar a través de procedimientos formales de control de cambios y que se utiliza como base de comparación. Es un componente del plan para la dirección del proyecto

Ver Formato: WBS-001 EDT

Diccionario de la EDT:

El diccionario de la EDT/WBS es un documento que proporciona información detallada sobre los entregables, actividades y programación de cada uno de los componentes de la EDT/WBS. El diccionario de la EDT/WBS es un documento de apoyo a la EDT/WBS.

Ver Formato: DEDT-001 Diccionario EDT

4.2.2 Plan de Gestión del Tiempo.

La Gestión del Tiempo del Proyecto incluye los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazo del proyecto.

Ver Formato: Código: GDT-001

4.2.3 Plan de Gestión del Costo.

La Gestión de los Costos del Proyecto incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.

Ver Formato: Código: GDC-001

4.2.4 Plan de Gestión de Riesgo.

La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto. Los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto consisten en aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto.

Ver Formato: PGR-001 Plan de gestión de riesgos

4.2.5 Plan de Gestión de la Calidad.

La Gestión de la Calidad del Proyecto incluye los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometido. La Gestión de la Calidad del Proyecto utiliza políticas y procedimientos para implementar el sistema de gestión de la calidad de la organización en el contexto del proyecto, y, en la forma que resulte adecuada, apoya las actividades de mejora continua del proceso, tal y como las lleva a cabo la organización ejecutora. La Gestión de la Calidad del Proyecto trabaja para asegurar que se alcancen y se validen los requisitos del proyecto, incluidos los del producto.

Ver Formato: MC-2017-01 Manual de Calidad MLN

Plan de Gestión de las Comunicaciones.

La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados. - Ver Formato: GDC-001 Gestión de las Comunicaciones

4.2.6 Plan de Gestión de los Recursos Humanos.

La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto. El equipo del proyecto está compuesto por las personas a las que se han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto. Los miembros del equipo del proyecto pueden tener diferentes conjuntos de habilidades, pueden estar asignados a tiempo completo o a tiempo parcial y se pueden incorporar o retirar del equipo conforme avanza el proyecto. También se puede referir a los miembros del equipo del proyecto como personal del proyecto.

Si bien se asignan roles y responsabilidades específicos a cada miembro del equipo del proyecto, la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto es beneficiosa. La participación de los miembros del equipo en la planificación aporta su experiencia al proceso y fortalece su compromiso con el proyecto.

Ver Formato: PRH-001 Plan de Gestión de Recursos Humanos

4.2.7 Plan de Gestión de Adquisiciones.

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto. La organización puede ser la compradora o vendedora de los productos, servicios o resultados de un proyecto.

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos de gestión del contrato y de control de cambios requeridos para desarrollar y administrar contratos u órdenes de compra emitidos por miembros autorizados del equipo del proyecto.

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto también incluye el control de cualquier contrato emitido por una organización externa (el comprador) que esté adquiriendo entregables

del proyecto a la organización ejecutora (el vendedor), así como la administración de las obligaciones contractuales contraídas por el equipo del proyecto en virtud del contrato.

Ver Formato: PAD-001 Plan de Gestión de las Adquisiciones

4.2.8 Plan de Gestión de Interesados.

La Gestión de los Interesados del Proyecto incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto.

La gestión de los interesados también se centra en la comunicación continua con los interesados para comprender sus necesidades y expectativas, abordando los incidentes en el momento en que ocurren, gestionando conflictos de intereses y fomentando una adecuada participación de los interesados en las decisiones y actividades del proyecto. La satisfacción de los interesados debe gestionarse como uno de los objetivos clave del proyecto.

Ver Formato: GDC-001 Gestión de las Comunicaciones

Anexo D Gestión del alcance (wbs-001edt/dedt-001/diccionario EDT/Línea Base)

Tabla 39 Plan gestión del alcance

PLAN DE GESTION DE ALCANCE
PROYECTO: Grado de madurez en la gestión de proyectos en la empresa grupo DOSS ARQ. - Bogotá D.C
SIGLAS DEL PROYECTO : GM-GDA
PROCESO DE DEFINICIÓN DE ALCANCE: Descripción detallada del proceso para elaborar el scope statement definitivo a partir del scope statement preliminar. Definición de qué, quién, cómo, cuándo, dónde, y con qué.
La definición del alcance del proyecto GM-GDA se desarrollara de la siguiente manera:
<ul style="list-style-type: none"> - Reunión de equipo de proyecto, tanto el equipo de proyecto como el sponsor revisaran el scope statement preliminar el cual servirá como base.
PROCESO PARA ELABORACIÓN DE WBS: Descripción detallada del proceso para crear, aprobar, y mantener el wbs. Definición de qué, quién, cómo, cuándo, dónde, y con qué.
Los pasos que se realizaron para la elaboración de la ETD son los siguientes:
<ul style="list-style-type: none"> - La ETD del proyecto será estructurada de acuerdo a la herramienta de descomposición, identificándose primeramente los principales entregables, que en el proyecto actúan como fases. En el proyecto se identificó seis (6) Fases. - Identificado los principales entregables, se procede con la descomposición del entregable en paquetes de trabajo, los cuales nos permiten conocer a mayor detalle el costo, tiempo y calidad que requiere la elaboración de dicho entregable.
PROCESO PARA ELABORACIÓN DEL DICCIONARIO WBS: Descripción detallada del proceso para crear, aprobar, y mantener el diccionario WBS. Definición de qué, quién, cómo, cuándo, dónde, y con qué.
Previo a este proceso, la WBS del proyecto debió haber sido elaborado, revisado y aprobado. Es con base a la información de la WBS que se elaborara el diccionario de la WBS, para lo cual se realizaran los siguientes pasos:
<ul style="list-style-type: none"> -Se identifica las siguientes características de cada paquete de trabajo de la WBS: -Se detalla el objetivo de cada paquete de trabajo - Se hace una breve descripción del paquete de trabajo - Se describe el trabajo a realizar para la elaboración del entregable, como son la lógica o enfoque de elaboración de las actividades para la elaboración de cada entregable y las actividades para elaborar cada entregable - Se establece la asignación de responsabilidad , donde por cada paquete de trabajo se detalla quien hace que :
Responsable, participa, apoya, revisa, aprueba y da la información del paquete de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> - De ser posible se establece las posibles fechas de inicio y fin del paquete de trabajo, o un hito importante. - Se describe cuáles son los criterios de aceptación.
PROCESO PARA VERIFICACIÓN DE ALCANCE: Descripción detallada del proceso para la verificación formal de los entregables y su aceptación por parte del cliente (interno o externo).definición de qué, quién, cómo, cuándo, dónde, y con qué.
Al término de elaboración de cada entregable, este debe ser presentado al Sponsor del proyecto, el cual se encargara de aprobar o presentar las observaciones del caso. Si el entregable es aprobado, es enviado.
PROCESO PARA CONTROL DE ALCANCE: DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROCESO PARA IDENTIFICAR, REGISTRAR, Y PROCESAR CAMBIOS DE ALCANCE, ASÍ COMO SU ENLACE CON EL CONTROL INTEGRADO DE CAMBIOS.DEFINICIÓN DE QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE Y CON QUÉ.
En este caso se presentan dos variaciones:
<ul style="list-style-type: none"> - Primero, el PM se encarga de verificar que el entregable cumpla con lo acordado en la línea base del alcance. Si el entregable es aprobado es enviado al cliente, pero si el entregable no es aprobado, el entregable es devuelto a su responsable junto con una hoja de correcciones, donde se señalan cuáles son las correcciones o mejoras que se deben hacer. - A pesar que el Director o gerente del proyecto se encarga de verificar la aceptación del entregable del proyecto, el cliente también puede presentar sus observaciones respecto al entregable, para lo cual requiere reunirse con el gerente del proyecto y presentar sus requerimientos a cambios o ajustes. De lograrse la aceptación del cliente y de tratarse de un entregable muy importante, se requerirá la firma de un Acta de aceptación del entregable.

Fuente: Los Autores



Figura 23 EDT/Línea Base
Fuente: Los Autores

DICCIONARIO EDT

1. GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA EMPRESA GRUPO DOSS ARQ. - BOGOTÁ D.C

1.1. INFORME DE INVESTIGACIÓN DEL PROYECTO

El informe tiene como objetivo recopilar la información necesaria de la organización, el método de investigación y modelos de madurez el cual sirvió de apoyo en el proceso de identificación del grado de madurez en la organización Grupo Doss Arq.

1.1.1. INTRODUCCIÓN DEL PROYECTO

Explicación del propósito de la intervención referente al grado de madurez en la gestión de proyectos dentro de la organización.

1.1.1.1. Presentación a la Junta Directiva.

Presentación formal ante la gerencia, dirección y coordinación de los involucrados en la gestión de proyectos dentro de la organización.

1.1.1.1.1. Sensibilización al estándar PMBOK 5th Ed.

Sensibilización del estándar PMBOK 5th Ed del PMI (Project management institute), realizando una breve explicación para entendimiento y contextualización en la gestión de proyectos de acuerdo al estándar.

1.1.1.1.2. Socialización del trabajo de Intervención.

Contextualizar a los Stakeholders de la organización sobre los temas a tratar durante la intervención, y los objetivos que se buscan cumplir al buscar el nivel de grado de madurez en la gestión de proyectos dentro de la organización.

1.1.1.1.3. Evidencia de presentación del proyecto Grupo Doss arq.

Formato de reunión donde refleja los temas tratados y la asistencia del personal citado el día de la presentación a la junta directiva

1.1.2. MARCOS DE REFERENCIA

Recopilación de información teórica acerca de los grados de madurez, métodos de investigación y datos previos tomados de la organización.

1.1.2.1. Marco Teórico.

Definición de los conceptos de grado de madurez los cuales serán usados durante la investigación.

1.1.2.1.1. Investigación Modelos de Madurez en gerencia de Proyecto.

Los modelos de madurez investigados son: CMMI - Modelo de capacidad y madurez (Capability Maturity Model), Organizational Project Management Maturity Model. OPM3, Colombian Project Management Maturity Model (CP3M) y P3M3, siendo estos partes fundamentales del proyecto de investigación.

1.1.2.2. Marco Metodológico.

Mecanismos utilizados para el análisis e interpretación a lo que queremos llegar en la gestión de proyectos dentro de la organización.

1.1.2.2.1. Metodología de la Investigación

En la metodología de investigación se busca que tipo de investigación, técnicas e instrumentos, población y muestra con la cual se trabajará para determinar el grado de madurez en gestión de proyectos dentro de la organización.

1.1.2.3. Marco Organizacional.

Se recopila los datos generales de Grupo DOSS ARQ., con el fin de tener mayor entendimiento acerca de la organización.

1.1.2.3.1. Información General de la Organización

Dentro de la información de la organización se contempla: El nombre de la organización, misión, visión, estructura organizacional, certificación ISO 9001, compromiso de calidad, objetivos de calidad, cadena de valor y los involucrados que estarán durante el proceso de investigación por parte de Grupo Doss Arq.

1.2. ENTREVISTAS

Herramienta utilizada para determinar el grado de madurez en gestión de proyectos dentro de la organización.

1.2.1. ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Serie de preguntas previamente elaboradas enfocada a la determinación del grado de madurez en la gestión de proyectos, la cual será aplicada a los interesados identificados dentro de la organización.

1.2.1.1. Análisis y procesamiento de la Información.

Proceso de análisis de la tabulación y agrupación de datos de las entrevistas realizadas a los interesados del proyecto de la organización.

1.2.1.1.1. Consolidación de la Información.

Agrupar, ordenar y tabular los datos, los cuales que faciliten a el análisis de la información de acuerdo a los objetivos y preguntas de la entrevista estructurada.

1.2.1.1.1.1. Diligenciamiento de la Entrevista Estructurada.

Explicación de cómo debe diligenciarse la entrevista, la cual está compuesta por las siguientes secciones: Sección 1: Datos Generales, Sección 2: Datos Organizacionales, Sección 3: Normas ISO, Sección 4: ISO 21500 para la Gerencia de Proyectos, Sección 5: Habilitadores o Facilitadores Organizacionales, Sección 6: Procesos de Gestión de Proyectos

1.2.1.1.1.1. Sensibilización a la Metodología de la Entrevista.

Conceptualización acerca de la entrevista, la cual nos ayudara identificar el grado de madurez en el que se encuentra actualmente en la gestión de proyecto la organización.

1.3. DIAGNOSTICO

De acuerdo a los datos arrojados por las entrevistas y luego de ser analizados e interpretarlos, se permite evaluar y determinar el grado de madurez en la gestión de proyectos dentro de la organización, así mismo identificando procesos débiles que son necesarios para implementar o mejorar, o en el mejor de los casos mantener.

1.3.1. ANÁLISIS HABILITADORES ORGANIZACIONALES

En esta etapa se analizaron los habilitadores organizacionales de cultura, estructura, recursos humanos y tecnológicos.

1.3.2. ANÁLISIS GRUPOS DE PROCESOS DE GESTIÓN DE PROYECTOS.

En esta etapa se analizaron los grupos de procesos en gestión de proyectos de Iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control, cierre de proyecto.

1.3.3. ANÁLISIS ÁREAS DE CONOCIMIENTO.

En esta etapa se analizaron las áreas de conocimiento de gestión de la integración, gestión del alcance, gestión del tiempo, gestión del costo, gestión de calidad, gestión de recursos humanos, gestión de las comunicaciones, gestión de los riesgos, gestión adquisiciones y gestión interesados.

1.4. PROPUESTA GRUPO DOSS ARQ

Con base a la información recopilada, experiencias recolectadas y los conocimientos adquiridos, se brindará una hoja de ruta con las instrucciones e incidencias a Grupo Doss Arq., donde se evaluarán los procesos para brindar una descripción detallada del método mediante el

cual se gestionara este proceso de fortalecimiento en las buenas prácticas, adicional un sistema de monitoreo y control para verificar el cumplimiento de las mismas.

1.4.1. SECCIÓN TÉCNICA

En esta sección determina que se va hacer, de acuerdo a los resultados arrojados del diagnóstico.

1.4.2. SECCIÓN ADMINISTRATIVA

En esta sección se trabajará el desarrollo de cómo se va hacer, de acuerdo a los resultados arrojados del diagnóstico.

1.4.3. SECCIÓN DE COSTOS.

En la sección de costos se determinará el valor de cuánto costará el diagnostico, la propuesta, intervención e implementación para la mejora de procesos en la gestión de proyectos.

1.5. INFORME FINAL PROYECTO

El informe final hará referencia al documento donde refleje las conclusiones al realizar un análisis exhaustivo de los datos, donde mostrará de manera ordenada y concisa los aspectos más relevantes de la investigación.

1.5.1. PLANES

El proceso de definir e incluir todos los planes subsidiarios necesarios e integrarlos a la dirección del proyecto.

1.5.1.1. Gestión de la integración

La Gestión de la integración, incluye todos aquellos procesos y actividades que serán necesarios para la dirección del proyecto, la cual permite que se maneje de manera controlada, que se complete y se mantengan los criterios de éxito deseados por los interesados del proyecto,

donde se da apertura del proyecto por medio del acta de constitución y definiendo el plan para la dirección del proyecto.

1.5.1.2. Gestión del alcance

La Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito. Gestionar el alcance del proyecto se enfoca primordialmente en definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto.

1.5.1.3. Gestión de Tiempo.

La Gestión del Tiempo del Proyecto incluye los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazo del proyecto.

1.5.1.4. Gestión de Costo.

La Gestión de los Costos del Proyecto incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.

1.5.1.5. Gestión Calidad

La Gestión de la Calidad del Proyecto incluye los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometido.

La Gestión de la Calidad del Proyecto utiliza políticas y procedimientos para implementar el sistema de gestión de la calidad de la organización en el contexto del proyecto, y, en la forma que resulte adecuada, apoya las actividades de mejora continua del proceso, tal y como las lleva a

cabo la organización ejecutora. La Gestión de la Calidad del Proyecto trabaja para asegurar que se alcancen y se validen los requisitos del proyecto, incluidos los del producto.

1.5.1.6. Gestión de RR.HH.

La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto. El equipo del proyecto está compuesto por las personas a las que se han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto. Los miembros del equipo del proyecto pueden tener diferentes conjuntos de habilidades, pueden estar asignados a tiempo completo o a tiempo parcial y se pueden incorporar o retirar del equipo conforme avanza el proyecto. También se puede referir a los miembros del equipo del proyecto como personal del proyecto. Si bien se asignan roles y responsabilidades específicos a cada miembro del equipo del proyecto, la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto es beneficiosa. La participación de los miembros del equipo en la planificación aporta su experiencia al proceso y fortalece su compromiso con el proyecto.

1.5.1.7. Gestión de las Comunicaciones.

La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.

1.5.1.8. Gestión de Riesgo

La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto. Los objetivos de la gestión de los riesgos del

proyecto consisten en aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto.

1.5.1.9. Gestión de Adquisiciones.

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto. La organización puede ser la compradora o vendedora de los productos, servicios o resultados de un proyecto.

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos de gestión del contrato y de control de cambios requeridos para desarrollar y administrar contratos u órdenes de compra emitidos por miembros autorizados del equipo del proyecto.

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto también incluye el control de cualquier contrato emitido por una organización externa (el comprador) que esté adquiriendo entregables del proyecto a la organización ejecutora (el vendedor), así como la administración de las obligaciones contractuales contraídas por el equipo del proyecto en virtud del contrato.

1.5.1.10. Gestión de los Interesados

La Gestión de los Interesados del Proyecto incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto.

La gestión de los interesados también se centra en la comunicación continua con los interesados para comprender sus necesidades y expectativas, abordando los incidentes en el momento en que ocurren, gestionando conflictos de intereses y fomentando una adecuada

participación de los interesados en las decisiones y actividades del proyecto. La satisfacción de los interesados debe gestionarse como uno de los objetivos clave del proyecto.

1.5.2. PLAN DE MEJORA CONTINUA.

Actividades de aseguramiento de la calidad en los procesos en la gestión de proyectos dentro de la organización.

1.5.2.1. Estrategia de Mejora.

La estrategia de mejora está basada en la hoja de ruta dada en la propuesta elaborada, con el fin de mejorar los factores que presentan bajo rendimiento con el fin de mejorar, mantener e implementar procesos que incrementen el nivel de madurez en la gestión de proyectos de la organización.

1.5.2.2. Plan de Maduración en Gestión de Proyectos.

De acuerdo al diagnóstico realizado a la organización Grupo Doss Arq. se logró identificar oportunidades de mejora en diferentes aspectos los cuales estarán detallados en la propuesta.

1.6. IMPLEMENTACION

Poner en funcionamiento, aplicando los métodos y medidas necesarias propuestas para la mejora en gestión de proyectos dentro de la organización.

1.6.1. ESTRATEGIA

Acciones pertinentes para cumplir las metas y objetivos propuestos para la organización Grupo Doss Arq., en la mejora de gestión de proyectos, tomando como base el diagnóstico y la propuesta realizada, teniendo en cuenta las olas de mejoramiento.

1.6.1.1. Definir

Asegurar con claridad y exactitud lo que buscamos al momento implementar el plan, haciendo una identificación de áreas de conocimiento críticas, exponiendo el plan, que beneficios obtendrán, las responsabilidades y compromisos dentro de la implementación.

1.6.1.2. Fortalecer

Poner en marcha la implementación de los planes, buscando compromiso por parte involucrados garantizando que este sea comprendido en su totalidad, donde se desarrollaran nuevas herramientas que faciliten y aseguren la gestión efectiva, eficiente e Integral de los proyectos.

1.6.1.3. Consolidar

Evaluar la funcionalidad de este plan para la organización, se consolidando los resultados obtenidos, donde se genere un informe las acciones incluidas en los procesos y sus impactos, determinando cuales de estos funcionaron correctamente, cuáles deben ser replanteados, aquellos que no generan ningún valor a la organización y deben ser retirados del plan, con el fin de que sean replanteados para la mejora de los mismos.

1.6.1.4. Mejorar

Luego de la evaluación de los planes ejecutados y la planificación nuevas estrategias, estos deberán ser implementados con el fin de mejorar y optimizar el plan expuesto dando una respuesta favorable para la organización.

1.6.1.5. Madurar

Con la implementación se lograra alcanzar un escalón más en el grado de madurez en la gestión de proyectos en la organización, cumpliendo con los objetivos propuestos, donde se establecerá un plan de evaluación y mejora continua con el fin de mantener el grado obtenido y dar un paso a uno superior.

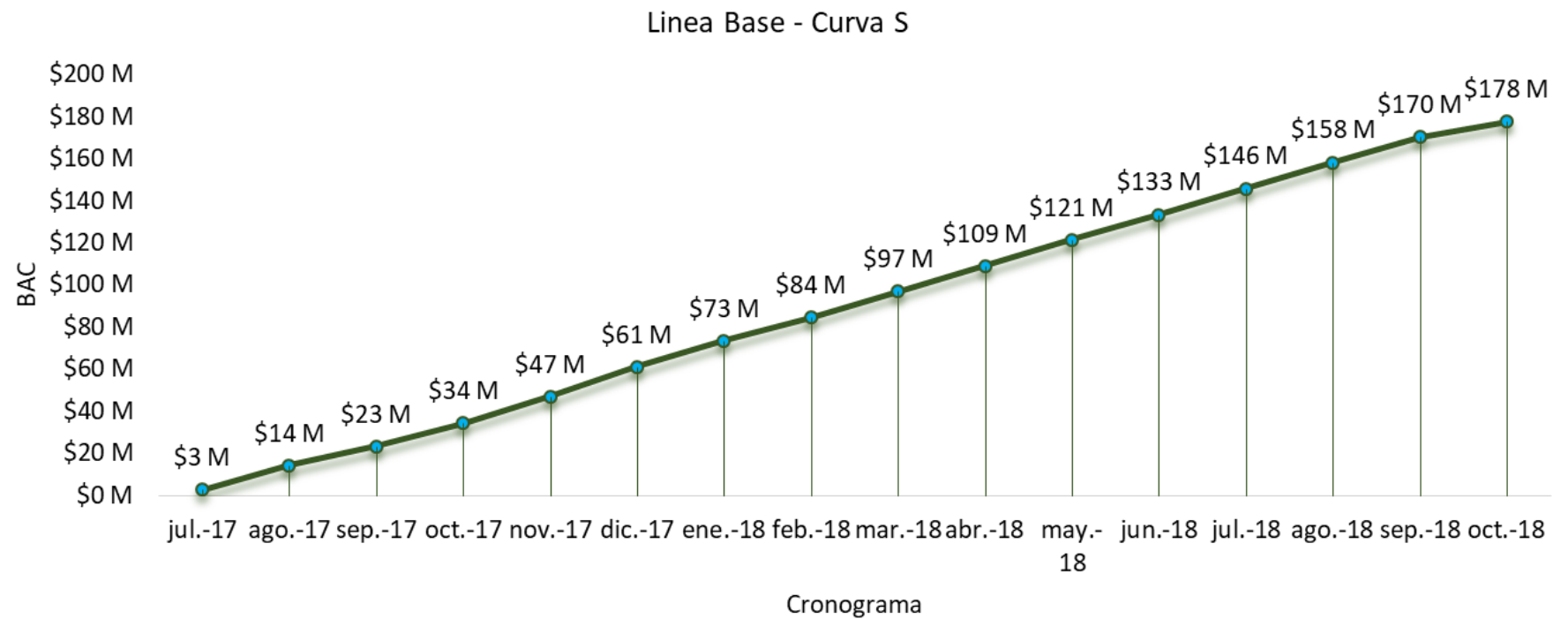
LINEA BASE

Figura 24 Línea Base - Curva S
Fuente: Autores

Anexo E Gestión del tiempo (cronograma) y del Costo (Presupuesto)

Tabla 40 Gestión del tiempo y el costo del proyecto.

#	EDT ID	Nombre	Tiempo	Fecha de Inicio	Fecha Final	Costo
1	1.	GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA EMPRESA GRUPO DOSS ARQ. - BOGOTÁ D.C	417,1	27/07/2017	14/12/2017	177.550.000
2	1.1.	INFORME DE INVESTIGACIÓN DEL PROYECTO				
3	1.1.1.	INTRODUCCIÓN DEL PROYECTO				
4	1.1.1.1.	Presentación a la Junta Directiva.				
5	1.1.1.1.1.	Sensibilización al estándar PMBOK 5th Ed				
6		Preparación de presentación	0,5	27/07/2017	27/07/2017	250.000,00
7		Elaboración de cronograma de la presentación	1,5	27/07/2017	29/07/2017	750.000,00
8		Exposición de temas relacionados con PMBOK	0,5	29/07/2017	29/07/2017	250.000,00
9	1.1.1.1.2.	Socialización del trabajo de Investigación.				
10		Preparación de presentación	1	29/07/2017	30/07/2017	500.000,00
11		Elaboración de cronograma de la presentación	1,5	30/07/2017	01/08/2017	750.000,00
12		Exposición alcance del proyecto de investigación	0,5	01/08/2017	01/08/2017	250.000,00
13	1.1.1.1.3.	Evidencia de presentación del proyecto Grupo Doss Arq.				
14		Elaboración de Formato de registro de asistencia	1	01/08/2017	02/08/2017	500.000,00
15		Diligenciamiento de Formato	0,5	02/08/2017	03/08/2017	250.000,00
16		Archivo del documento	0,5	03/08/2017	03/08/2017	250.000,00
17	1.1.2.	MARCOS DE REFERENCIA				
18	1.1.2.1.	Marco Teórico.				
19	1.1.2.1.1.	Investigación Modelos de Madurez en gerencia de Proyecto.				
20		Identificar los modelos de madurez	4	11/08/2017	15/08/2017	2.000.000,00
21		Investigación Biblioteca	4	15/08/2017	19/08/2017	2.000.000,00
22		Recopilación de datos e información	4	19/08/2017	23/08/2017	2.000.000,00
23		Análisis de información	1,2	23/08/2017	24/08/2017	600.000,00
24		Elaboración de Marco Teórico	5	24/08/2017	29/08/2017	2.500.000,00
25	1.1.2.2.	Marco Metodológico.				
26	1.1.2.2.1.	Metodología de la Investigación				
27		Selección de Herramienta - entrevista	1,5	29/08/2017	31/08/2017	750.000,00
28		Análisis Formato y preguntas de entrevista	1,2	31/08/2017	01/09/2017	600.000,00
29	1.1.2.3.	Marco Organizacional.				

30	1.1.2.3.1.	Información General de la Organización				
31		Recolección Información	2	01/09/2017	03/09/2017	1.000.000,00
32		Tabulación de datos	3	03/09/2017	06/09/2017	1.500.000,00
33		Fin de análisis de la Organización.	0	06/09/2017	06/09/2017	0,00
34	1.2.	ENTREVISTA				
35	1.2.1.	ENTREVISTA ESTRUCTURADA				
36	1.2.1.1.	Análisis y procesamiento de la Información.				
37	1.2.1.1.1.	Consolidación de la Información.				
38	1.2.1.1.1.1.	Diligenciamiento de la entrevista Estructurada.				
39	1.2.1.1.1.1.1.	Sensibilización a la Metodología de la entrevista.				
40		Presentación y explicación diligenciamiento encuestas	1	14/09/2017	15/09/2017	500.000,00
41	1.3.	DIAGNOSTICO				
42	1.3.1.	ANÁLISIS HABILITADORES ORGANIZACIONALES				
43		Tabulación de entrevistas habilitadores organizacionales	2	20/09/2017	22/09/2017	1.000.000,00
44		Análisis resultados habilitadores organizacionales	1,2	22/09/2017	23/09/2017	600.000,00
45		Determinar grado de madurez habilitadores organizacionales	3	23/09/2017	26/09/2017	1.500.000,00
46	1.3.2.	ANÁLISIS GRUPOS DE PROCESOS DE GESTIÓN DE PROYECTOS.				
47		Tabulación de entrevistas procesos de gestión de proyectos	3	26/09/2017	29/09/2017	1.500.000,00
48		Análisis resultados procesos de gestión de proyectos	1,2	29/09/2017	30/09/2017	600.000,00
49		Determinar grado de madurez procesos de gestión de proyectos	4	30/09/2017	04/10/2017	2.000.000,00
50	1.3.3.	ANÁLISIS ÁREAS DE CONOCIMIENTO.				
51		Tabulación de entrevistas áreas de conocimiento	4	04/10/2017	08/10/2017	2.000.000,00
52		Análisis resultados áreas de conocimiento	1,2	08/10/2017	10/10/2017	600.000,00
53		Determinar grado de madurez áreas de conocimiento	4	10/10/2017	14/10/2017	2.000.000,00
54		Entrega de diagnostico	0	14/10/2017	14/10/2017	0,00
55	1.4.	PROPUESTA GRUPO DOSS ARQ				
56	1.4.1.	SECCIÓN TÉCNICA				
57		Análisis que se implementara de acuerdo al diagnostico	1,2	22/10/2017	23/10/2017	600.000,00
58		Desarrollar propuesta de alcance del proyecto	1,5	23/10/2017	24/10/2017	750.000,00
59	1.4.2.	SECCIÓN ADMINISTRATIVA				
60		Análisis de cómo se implementara las recomendaciones de acuerdo al diagnostico	1,2	24/10/2017	25/10/2017	600.000,00
61		Desarrollar propuesta de la metodología del proyecto	3	25/10/2017	28/10/2017	1.500.000,00
62	1.4.3.	SECCIÓN DE COSTOS.				

63		Análisis de cuánto va costar la implementación de la mejora de acuerdo al área técnica y administrativa	1,2	28/10/2017	30/10/2017	600.000,00
64		Desarrollar propuesta del costo del proyecto	2	30/10/2017	01/11/2017	1.000.000,00
65		Propuesta de implementación	0	01/11/2017	01/11/2017	0,00
66	1.5.	INFORME FINAL PROYECTO				
67	1.5.1.	PLANES				
68	1.5.1.1.	Gestión de la integración				
69		Elaborar acta de constitución del proyecto	0,5	01/11/2017	01/11/2017	250.000,00
70		Elaborar plan para dirección del proyecto	0,5	01/11/2017	01/11/2017	250.000,00
71	1.5.1.2.	Gestión del alcance				
72		Listado de actividades	0,5	01/11/2017	01/11/2017	250.000,00
73		EDT (Estructura de distribución del trabajo)	0,5	01/11/2017	01/11/2017	250.000,00
74		Elaboración diccionario de la EDT	0,5	01/11/2017	01/11/2017	250.000,00
75	1.5.1.3.	Gestión de Tiempo.				
76		Desarrollo de Formato y Cronograma	2	09/11/2017	11/11/2017	1.000.000,00
77		Línea base de tiempo	2	11/11/2017	13/11/2017	1.000.000,00
78	1.5.1.4.	Gestión de Costo.				
79		Desarrollo de Formato y Presupuesto	1,5	13/11/2017	14/11/2017	750.000,00
80		Línea base de costos	2	14/11/2017	16/11/2017	1.000.000,00
81	1.5.1.5.	Gestión Calidad				
82		Desarrollo de Formato del plan de Calidad	1,5	16/11/2017	18/11/2017	750.000,00
83		Elaborar plan de Calidad	2	18/11/2017	20/11/2017	1.000.000,00
84	1.5.1.6.	Gestión de RR.HH.				
85		Plan para la gestión de personal	0,5	20/11/2017	20/11/2017	250.000,00
86		Matriz RACI	1,5	20/11/2017	21/11/2017	750.000,00
87		Formato de roles y responsabilidades	2	21/11/2017	23/11/2017	1.000.000,00
88	1.5.1.7.	Gestión de las Comunicaciones.				
89		Desarrollo de Formato y plan de comunicaciones	1,5	23/11/2017	25/11/2017	750.000,00
90		Elaborar plan de comunicaciones	2	25/11/2017	27/11/2017	1.000.000,00
91	1.5.1.8.	Gestión de Riesgo				
92		Desarrollo de Formato y matriz de riesgo	1,5	27/11/2017	28/11/2017	750.000,00
93		Elaboración matriz Riesgos	2	28/11/2017	30/11/2017	1.000.000,00
94	1.5.1.9.	Gestión de Adquisiciones.				
95		Desarrollo de Formato y plan de adquisiciones	1,5	30/11/2017	02/12/2017	750.000,00

				017	2017	
96		Elaboración plan de adquisiciones	2	02/12/2017	04/12/2017	1.000.000,00
97	1.5.1.10.	Gestión de los Interesados				
98		Desarrollo de Formato y plan de Stakeholders	0,5	04/12/2017	04/12/2017	250.000,00
99		Elaboración plan de Stakeholders	0,5	04/12/2017	04/12/2017	250.000,00
100		Informe Final - Planes & Estrategia.	0	04/12/2017	04/12/2017	0,00
101	1.5.2.	MEJORA CONTINUA.				
102	1.5.2.1.	Estrategia de Mejora.				
103		Metodología del plan de Mejora continua	3	04/12/2017	07/12/2017	1.500.000,00
104		Plan de control y seguimiento de mejora continua	3	07/12/2017	10/12/2017	1.500.000,00
105	1.5.2.2.	Plan de Maduración en Gestión de Proyectos.				
106		Metodología del plan de Maduración en estándares de gerencia de proyectos	3	10/12/2017	13/12/2017	1.500.000,00
107		Capacitación Final	1	13/12/2017	14/12/2017	500.000,00
108	1.6.	IMPLEMENTACION				
109	1.6.1.	ESTRATEGIA				
110	1.6.1.1.	Definir				
111		Identificación	2	14/12/2017	16/12/2017	800.000,00
112		Exposición del plan	3	16/12/2017	19/12/2017	1.200.000,00
113		Beneficios	3	19/12/2017	22/12/2017	1.200.000,00
114		Responsabilidades	1	22/12/2017	23/12/2017	400.000,00
115		Compromisos	1	23/12/2017	24/12/2017	400.000,00
116	1.6.1.2.	Fortalecer				
117		Implementación Plan.	78	24/12/2017	12/03/2018	31.200.000,00
118		Diseño y Uso de Herramientas	6	12/03/2018	18/03/2018	2.400.000,00
119		Acompañamiento	5	18/03/2018	23/03/2018	2.000.000,00
120	1.6.1.3.	Consolidar				
121		Evaluación del plan implementado.	52	23/03/2018	14/05/2018	20.800.000,00
122		Informe de beneficios obtenidos	6	14/05/2018	20/05/2018	2.400.000,00
123		Diseño de nuevos planes	5	20/05/2018	25/05/2018	2.000.000,00
124	1.6.1.4.	Mejorar				
125		Desarrollo de Plan Ajustado según Evaluación.	52	25/05/2018	16/07/2018	20.800.000,00
126		Inclusiones e Implementación de Planes complementarios	5	16/07/2018	21/07/2018	2.000.000,00
127	1.6.1.5.	Madurar				

128	Cumplimiento de objetivos.	78	21/07/2 018	07/10/ 2018	31.200.000,00
129	Evaluación periódica	4	07/10/2 018	11/10/ 2018	1.600.000,00
130	Mejora Continua	4	11/10/2 018	15/10/ 2018	1.600.000,00
131	Generación de buenas practicas	5	15/10/2 018	20/10/ 2018	2.000.000,00
132	Fin y resultado de implementación	0	20/10/2 018	20/10/ 2018	0,00

Fuente: Autores

Anexo F Gestión de calidad (mc-2017-01 manual de calidad mln/mp-2017 matriz del plan de calidad)

MANUAL DE CALIDAD

1. GENERALIDADES

1.1. NOMBRE DE LA EMPRESA: MORA LAVERDE NIETO CONSULTORES SAS

1.2. USO DEL MANUAL DE CALIDAD

El presente manual tiene como finalidad describir el Sistema de Gestión de Calidad implementado por MORA LAVERDE NIETO CONSULTORES, para el aseguramiento de la calidad en la prestación del servicio de acuerdo a los lineamientos de la Norma NTC ISO 9001:2015. En él se muestra el alcance, procesos y áreas involucradas, las funciones, actividades y responsabilidades del personal, además, hace referencia a los procedimientos del Sistema de Calidad.

1.2.1. Objeto del Manual de Calidad

Presentar la estructura del Sistema de Gestión de la Calidad de MORA LAVERDE NIETO CONSULTORES, estableciendo sus disposiciones generales y describiendo los procesos e interacciones conforme los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2015.

1.2.2. Alcance, Exclusión y Aplicación del Manual de Calidad

El Sistema de Gestión de Calidad de MORA LAVERDE NIETO CONSULTORES, tiene como alcance Asesoría y Consultoría en Gestión de Proyecto basado en PMI en compañías del sector constructor.

No se excluye ninguno de los numerales de la norma NTC ISO 9001:2015

El Manual de Calidad de MORA LAVERDE NIETO CONSULTORES, se encuentra a disposición de todos aquellos interesados en nuestro Sistema de Gestión de Calidad como guía

fundamental para el buen entendimiento de su estructura y del compromiso de la organización, es de obligado cumplimiento para todo el personal que desarrolle actividades en la compañía.

1.3. CONTROL DE LAS MODIFICACIONES DEL MANUAL DE CALIDAD

El Manual de Calidad se revisa por Capítulos, siempre que un Capítulo cambie de revisión, se revisará automáticamente al final del Manual de Calidad en el cual se especificara los cambios efectuados y la versión vigente.

1.4. MISIÓN.

Nuestra misión es clara, desarrollamos un análisis profundo a los procesos en gestión de proyectos para entender el grado de madurez frente al estándar PMBOK-PMI quinta edición. Reunimos a las personas adecuadas para desafiar el pensamiento establecido y conducir la transformación. Trabajamos con nuestros clientes para construir las capacidades que permiten a las organizaciones lograr una ventaja sostenible.

1.5. VISIÓN.

Para el 2025 consolidarnos dentro del top 10 de las organizaciones más influyentes en la consultoría en estándares de Gestión de Proyectos en el sector Constructor colombiano.

1.6. MAPA DE PROCESOS

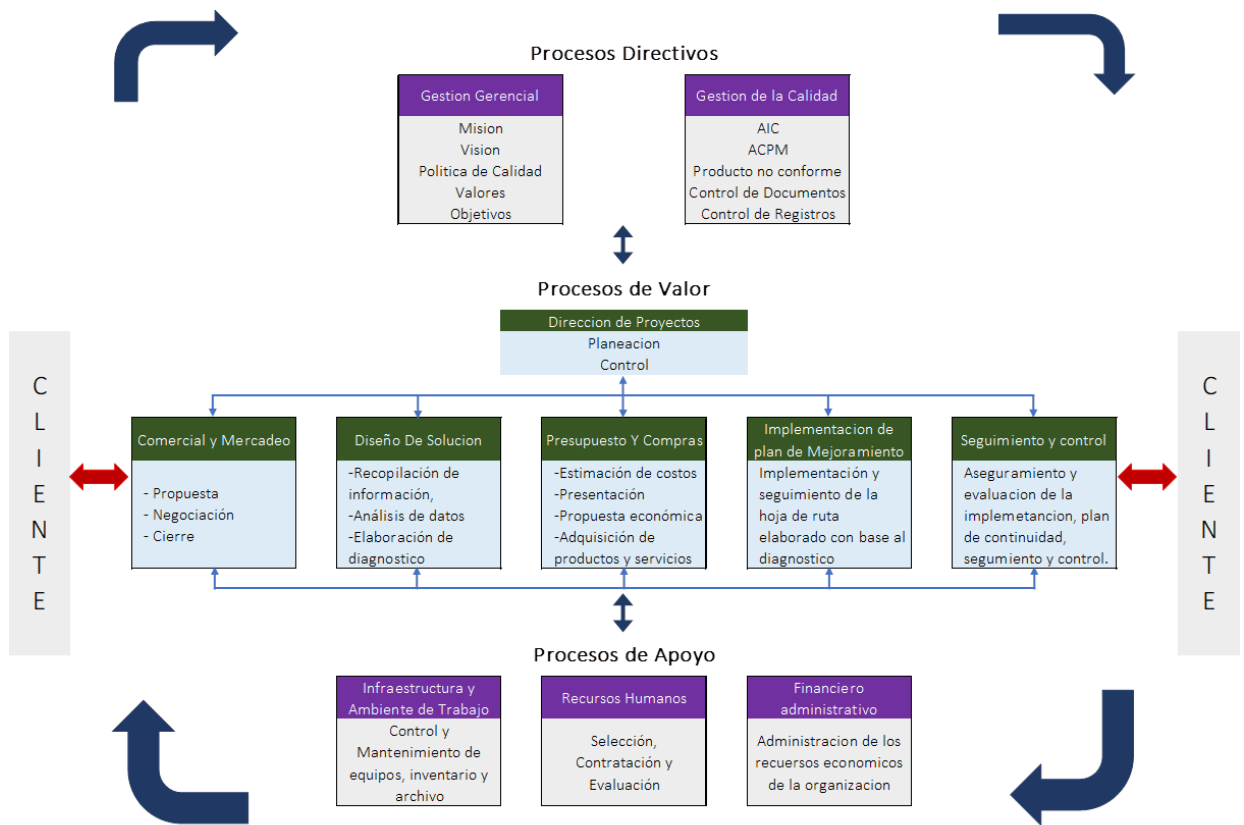


Figura 25 Mapa de procesos
Fuente: Autores

1.7. POLITICA DE CALIDAD

MORA LAVERDE NIETO CONSULTORES, es una empresa dedicada a desarrollar un análisis profundo a los procesos en gestión de proyectos para entender el grado de madurez frente al estándar PMBOK-PMI quinta edición, y desarrollar una estrategia con el fin de incrementar su nivel de madurez y de esta forma la eficacia y eficiencia de sus procesos.

La Gerencia se asegura que la Política de Calidad,

- Es adecuada a los propósitos de la organización.
- Incluye el compromiso de satisfacer los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad y de mejorar la efectividad del mismo.
- Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad.
- Se comunica y entiende dentro de la organización.
- Se revisa para su continua adecuación.

1.8. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Los términos y definiciones para la construcción de este manual, son tomados como base de la norma de gestión de calidad ISO 9001 de 2015, con el fin de tener un glosario practico y de fácil entendimiento para el uso del mismo, entre los cuales manejaremos los siguientes términos.

Acción correctiva/correctora

Conjunto de medidas destinadas para eliminar la causa de una No Conformidad real, evitando su repetición.

Acción preventiva

Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial no deseable.

La acción preventiva se toma para prevenir que algo suceda, mientras que la acción correctiva se toma para prevenir que vuelva a producirse.

Auditoría.

Examen metódico e independiente que se realiza para determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad satisfacen las disposiciones previamente establecidas, y para comprobar que estas disposiciones se llevan a cabo y que son adecuadas para alcanzar los objetivos previstos.

Calidad.

Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Conformidad

Cumplimiento de un requisito

Documento

Datos que poseen significado y su medio de soporte.

Formato.

Documento Impreso o digital a utilizar para registrar resultados.

Gestión de la Calidad.

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

Manual de Calidad.

Documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización.

Mejora Continua

Es un proceso orientado al incremento continuo de la eficacia y eficiencia de la organización para cumplir con su política y objetivos.

No conformidad

Incumplimiento de un requisito

Norma.

Exposición sistematizada de una instrucción de obligado cumplimiento para toda la Empresa o para las áreas específicas que en ella se determinen.

Plan de la Calidad

Documento que especifica que procedimientos y que recursos asociados deben aplicarse, quién debe aplicarlos y cuándo deben aplicarse a un proyecto, proceso, producto o contrato específico.

Política de la Calidad.

Directrices y objetivos generales de la Empresa, relativos a la calidad, expresados formalmente por la Gerencia General.

Procedimientos.

Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Proceso

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Registro

Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de las actividades desempeñadas.

Sistema

Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

Sistema de Gestión de Calidad.

Conjunto de la estructura de organización, de responsabilidades, de procedimientos, de procesos y de recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad.

Trazabilidad.

Capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración.

2. ALCANCE

2.1. DEFINICIÓN DEL PROYECTO

Proyecto: Medición del Grado de Madurez en la gestión de proyectos en la empresa Grupo Doss Arq.

Localización: Carrera 9 No 72 – 61 Oficina 401 Bogotá (Cundinamarca) – Cr.13ª 98-21 Of. 401

Cliente del proyecto: GRUPO DOSS ARQ.

Duración: 15 meses

Contrato No: GP100

2.1.1. Descripción Del Proyecto

MORA LAVERDE NIETO CONSULTORES., desarrollará una encuesta estructurada para clasificar correctamente el grado de madurez que presenta la organización, con la cual se desarrollará un análisis de la información recolectada para elaborar un diagnóstico, con el cual se brindará una serie de recomendaciones con base a los resultados obtenidos, adicional una metodología de aseguramiento de la implementación de estos, técnicas de control y seguimiento, en busca de la mejora continua.

2.1.2. Alcance de los trabajos

Alcance General

Conocer la percepción del grado de madurez en la gestión organizacional de proyectos de la empresa Grupo Doss Arq, utilizando una entrevista estructurada a los involucrados en la dirección y gestión de proyectos, haciendo uso del estándar PMBOK 5th Ed, generando un diagnóstico del estado actual de la compañía y proponiendo una hoja de ruta mediante el cual la organización mejore su metodología en gerencia de proyectos.

Alcance Específico

- Desarrollo de encuestas y su respectivo análisis y procesamiento

- Análisis de la gestión de proyecto de la organización frente a los estándares del PMBOK 5th Ed e identificar su estado actual.
- Generar una hoja de ruta para la mejora continua de los procesos frente a la gestión de proyectos.
- Generación del Diagnostico
- Aseguramiento de la implementación de las recomendaciones.
- Apoyo y seguimiento durante el proceso de implementación.
- Medición del grado de madurez alcanzado con los cambios en la gestión de proyectos.

2.1.3. Duración del proyecto

La duración del proyecto es de 12 meses contados a partir de la firma del contrato. Para dar inicio al plazo de ejecución del contrato o la ejecución de los servicios se firmará un acta de Inicio (en el Formato ACT-IN-01-2017) en la que cual considera la fechas de las presentación y prestación de los servicios, de la misma se considerará al cierre del proyecto la firma de acta de cierre (en el formato ACT-CI-01-2017), en el cual se listará los servicios prestados.

Fecha inicio: 07 de Julio de 2017

Fecha Fin: 20 de octubre de 2018

2.1.4. Definición de los interesados

Los interesados son el Cliente de la Compañía Grupo Doss Arq. Localizada en la ciudad de Bogotá y el gestor del proyecto MORA LAVERDE NIETO CONSULTORES.

- Gerente general / Patrocinador
- Director de proyectos
- Director de Departamento

- Coordinador comercial y mercadeo
- Gestor del Proyecto

2.1.5. Circunstancias de Validez

Las condiciones generales de validez de este plan de calidad son

- Se aplique las respectivas entrevistas estructurada a los diferentes interesados de la compañía Grupo Doss Arq.
- Se desarrolló un análisis y procesamiento de la información recopilada en la entrevista estructura.
- Desarrollo de un diagnóstico del estado de la organización pre-intervención.
- Desarrollar una hoja de ruta para aumentar el grado de madurez en gestión de proyectos en la compañía Grupo Doss Arq.
- Elaborar metodologías de aseguramiento y evaluación de la correcta implementación de la hoja de ruta para aumentar el grado de madurez en gestión de proyectos en la compañía Grupo Doss Arq.

3. ELEMENTOS DE ENTRADA DEL PLAN DE CALIDAD

- Contrato de consultoría “Grado de madurez en la gestión organizacional de proyectos de la empresa Grupo Doss Arq”. Contrato No GP 100, en donde se establecen de manera legal el cumplimiento total del alcance ofrecido en la propuesta económica, que contempla la generación del diagnóstico, propuesta de mejora, su respectivo seguimiento en la etapa de implementación y posterior evaluación, por parte de la organización MORA LAVERDE NIETO CONSULTORES.
- Oferta final para el proyecto de consultoría “Grado de madurez en la gestión organizacional de proyectos de la empresa Grupo Doss Arq”, firmado por ambas partes.

- Documento diligenciado “Presentación e inducción a los interesados de Grupo Doss Arq. acerca de terminología y objetivos del proyecto”.
- Acta de constitución del proyecto ACT-CI-01-2017
- Manual de Calidad MC-2017-01 de la empresa MORA LAVERDE NIETO CONSULTORES
- Información de la organización Grupo Doss Arq; misión, visión, políticas, manual de calidad, procesos, caracterización de los procesos, procedimientos, organigrama, entre otros.
- Formato de encuestas “F-EC-2017-01 grado de madurez en la gestión organizacional de proyectos de empresas bogotanas” diligenciadas por cada uno de los interesados identificados de Grupo Doss Arq.

3.1. NORMATIVIDAD GENERAL DEL PROYECTO

3.1.1. Procedimientos de MORA LAVERDE NIETO, CONSULTORES.

- CM-PR-01 - Procedimiento Mercadeo
- CM-PR-02 - Procedimiento Comercial
- IM-PR-01 - Procedimiento de Implementación de Plan de Mejora.
- DS-PR-01 - Procedimiento de Diseño de Solución
- FA-PR-01 - Procedimiento de Facturación Administrativo
- FA-PR-02 - Procedimiento de Facturación de Proyectos
- GC-PR-01 - Procedimiento de Elaboración y Control de Documentos
- GC-PR-02 - Procedimiento Control de Registros
- GC-PR-03 - Procedimiento Producto o Servicio No Conforme
- GC-PR-04 - Procedimiento Auditorías Internas de Calidad

- GC-PR-05 - Procedimiento Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora
- GG-PR-01 - Procedimiento Revisión por la Dirección
- GG-PR-02 - Procedimiento Comunicación Interna y Externa
- IA-PR-01 - Procedimiento de Equipos y Mantenimientos
- PC-IN-01 - Instructivo Financiero - Cliente Externos
- PC-IN-02 - Instructivo Selección y evaluación de Proveedores
- PC-PR-01 - Procedimiento de Presupuesto
- PC-PR-02 - Procedimiento de Compras
- RH-PR-01 - Procedimiento RH
- RH-PR-02 - Procedimiento Evaluación de Competencias
- SC-PR-01 Procedimiento de Servicio al Cliente

3.1.2. Normatividad

La normatividad que aplica para este proyecto es un acuerdo de confidencialidad en donde la empresa MORA LAVERDE NIETO CONSULTORES se obliga a no divulgar directa, indirecta, próxima a remotamente, ni a través de ninguna otra persona o de sus subalternos o funcionarios, asesores o cualquier persona relacionada con ella, la información confidencial perteneciente a la empresa Grupo Doss Arq. Así como también a no utilizar dicha información en beneficio propio ni de terceros.

Todas las actividades comerciales de la empresa MORA LAVERDE NIETO CONSULTORES se rige a las disposiciones del Decreto 419 de 1971, código de comercio.

4. OBJETIVOS DE CALIDAD.

- Asegurar la satisfacción del Grupo Doss Arq. mediante el cumplimiento de sus requerimientos y especificaciones al finalizar el proceso de consultoría.
- Garantizar los recursos para la ejecución de proyecto (humano, tiempo, herramientas, materiales, equipos)
- Garantizar que el proyecto genere cambios en la metodología en la gestión de proyectos.
- Cumplir con el tiempo establecido en el cronograma para la ejecución de la consultoría.
- Brindar una hoja de ruta con recomendaciones con los cuales Grupo Doss aumentara el grado de madurez en gestión de proyectos.
- Asegurar que Grupo Doss Arq. tendrá una metodología integral para controlar, evaluar la etapa de implementación, y las etapas posteriores al cierre del contrato.

Metas e indicadores de Gestión:

Tabla 41 Metas e indicadores de Gestión

Directriz	Objetivo	Herramienta	Indicador	Meta	Frecuencia
Satisfacción del cliente	Lograr el 100% de la satisfacción del cliente al recibir nuestro servicio de consultoría.	Encuesta de satisfacción de cierre.	Satisfacción del cliente por la entrega del informe final con el diagnóstico, hoja de ruta y metodología de evaluación continua y aseguramiento.	Llegar a una satisfacción del 100% por parte de Grupo Doss Arq.	Al término del proyecto
Planificación de actividades	Cumplir con los tiempos establecidos en el cronograma de actividades.	Elaboración de un plan detallado de trabajo del proyecto.	% de adelanto o atraso general del proyecto. Tiempo utilizado en cada actividad ejecutados vs lo planificado.	Cumplir con los tiempos establecidos, con tiempos de entrega menores a los establecidos.	Corte mensual.

Fuente: Autores

5. RESPONSABILIDAD DE DIRECCIÓN

5.1. COMPROMISO GERENCIAL

MORA LAVERDE NIETO consultores, define la política, los objetivos generales de calidad y designa un encargado con autoridad y responsabilidad para la gestión y supervisión del sistema de la Calidad, fijando las directrices a seguir en las revisiones del presente.

MORA LAVERDE NIETO consultores, proporciona evidencia del compromiso para desarrollar e implantar un Sistema de Gestión de la Calidad y siempre en busca de la mejora continua de la efectividad del presente manual por medio de:

- La comunicación a la organización de la importancia de satisfacer los requisitos del cliente, legales y reglamentarios.
- Establecer una Política de Calidad.
- Asegurar que se establecen los objetivos de calidad.
- Realizar revisiones por la Dirección.
- Asegurar la disponibilidad de recursos.

5.2. ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

El presente manual establece lineamientos teniendo como base el enfoque basado en proceso de la Norma ISO 9001 de 2015, incorporando el ciclo PHVA (Planificar - Hacer – Verificar – Actuar) y pensamiento basado en riesgos.

Teniendo en cuenta este enfoque, permite que la organización asegure los procesos contando con los recursos necesarios, gestionando la mejora continua y actuando de manera correcta, así mismo determinar factores de riesgo que puedan afectar el proceso de gestión los cuales puedan desviar el resultado final, minimizando aspectos negativos y maximizando las oportunidades para una mejora continua y satisfacción del cliente.

5.3. MATRIZ RACI (MR-2017-01)

Tabla 42 Matriz RACI

MATRIZ RACI							
ACTIVIDADES	ROLES						
	Gerente general / Patrocinador	Director de proyectos	Director de Departamento	Coordinador comercial y mercadeo	Gestor del Proyecto #1	Gestor del Proyecto #2	Gestor del Proyecto #3
Presentación del Proyecto a la compañía	A	I	I	I	R	R	R
Elaboración del acta de constitución de proyecto	A	I	I	I	A	R	I
Cronograma	A	I	I	I	R	R	R
Presupuesto	C	I	I	I	R	I	A
Elaboración de entrevistas	C	C	C	C	R	R	A
Tabulación y análisis de las encuestas	I	I	I	I	A	R	A
Diagnostico	I	I	I	I	A	A	R
Propuestas, recomendaciones e Implementación	A	R	R	R	R	A	A
Desarrollo de Estrategia de Implementación	A	I	I	I	A	R	C
Desarrollo de Planes	I	I	I	I	A	C	R
Monitoreo y control	I	I	I	I	R	A	C
Elaboración de Informes de avance	A	I	I	I	C	A	R
Implementación Acciones de Mejora	A	C	C	C	R	C	A
Informe Final del Proyecto	A	C	C	C	C	A	R
Cierre del proyecto	A	I	I	I	A	R	C
	R	Responsable					
	A	Aprobador					
	C	Consultado					
	I	Informado					

Fuente: Autores

6. CONTROL DE DOCUMENTOS Y DATOS

Para el control de documentos MORA LAVERDE NIETO CONSULTORES, cuenta con el siguiente procedimiento.

GC-PR-01 - Procedimiento de Elaboración y Control de Documentos

Este procedimiento describe la metodología para generar, modificar, eliminar y mantener controlados los documentos dentro la organización. Aplica a documentos generados por la organización y que deben ser utilizados por la misma dentro de sus actividades diarias.

Este procedimiento está definido por las siguientes actividades:

- Aprobación del documento en su adecuación antes de su emisión.
- Revisión y actualización del documento cuando sea necesario y aprobarlos de nuevo.
- Asegurar la identificación de cambios y estado de revisión actual.
- Asegurar que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran en los puntos de uso.
- Asegurar que los documentos permanecen legibles e identificables.
- Asegurar la identificación de los documentos de origen externo y de su control.
- Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicar una identificación si son retenidos.

7. CONTROL DE REGISTROS

Para el control de registros MORA LAVERDE NIETO CONSULTORES, cuenta con el siguiente procedimiento.

GC-PR-02 - Procedimiento Control de Registros

Este procedimiento describe la metodología que permita controlar los registros del Sistema de Gestión, todos los registros deben estar clasificados y codificados, y deben estar disponibles para el seguimiento de los procesos y la toma de decisiones, este procedimiento define los controles para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención, y disposición de los mismos.

Aplica a los registros establecidos por la norma ISO 9001:2015, solicitados por los clientes y los establecidos como necesarios por la empresa para demostrar el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad y garantizar el correcto funcionamiento de sus procesos.

8. RECURSOS

MORA LAVERDE NIETO consultores posee la infraestructura necesaria para el cumplimiento de los requisitos del producto y/o servicios, para establecer un ambiente de trabajo adecuado a las necesidades de la compañía y los colaboradores, de tal manera que el cliente se sienta confianza y seguridad del servicio prestado por la organización.

8.1. MATERIALES

MORA LAVERDE NIETO CONSULTORES, tiene establecido un procedimiento de compras formal y documentado, con el fin de asegurar que los productos y servicios suministrados por los proveedores cumplan con los requisitos de: calidad, costo, especificaciones y capacidad, de acuerdo a los parámetros establecidos por la Organización buscando satisfacer los requerimientos de los clientes.

8.2. RECURSOS HUMANOS

MORA LAVERDE NIETO consultores cuenta con un equipo de profesionales especializados y capacitados para ser asignados en el proyecto que se requiera y con un grupo de profesionales en el área administrativa que soportan los distintos procesos para que el mecanismo de la organización funcione de la manera correcta, la misma cuenta con el siguiente organigrama.

8.2.1. Organigrama (ORG-2017-01)

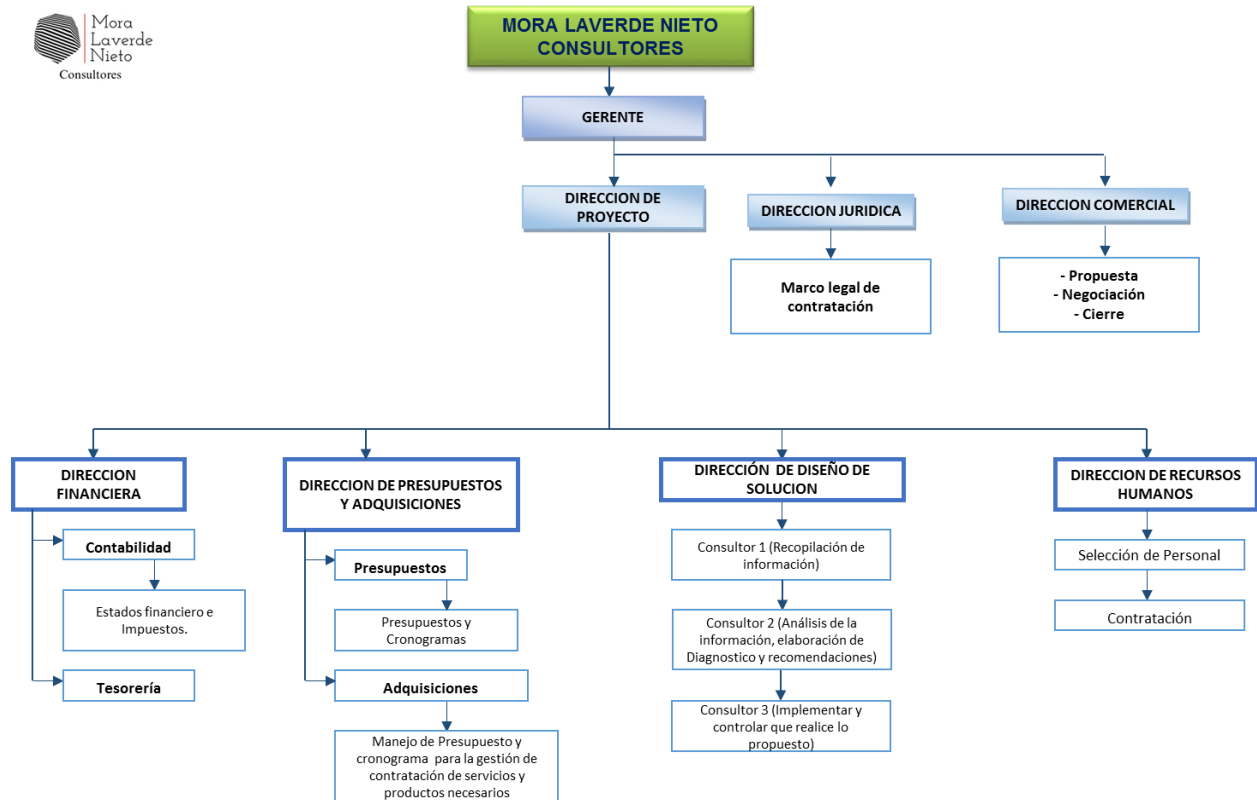


Figura 26 Organigrama Mora Laverde Nieto Consultores
Fuente: Autores

8.3. INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTE DE TRABAJO

MORA LAVERDE NIETO consultores cuenta con una sede administrativa donde está centralizada toda la operación, y donde se administrada toda la información de la gestión de la organización, así mismo cuenta con tecnologías de información y comunicación de última generación y con infraestructura física robusta en equipos (Hardware, Software, Soluciones de voz, Internet, Internet data center) e instalaciones físicas que soportan toda la operación de la Compañía de manera efectiva.

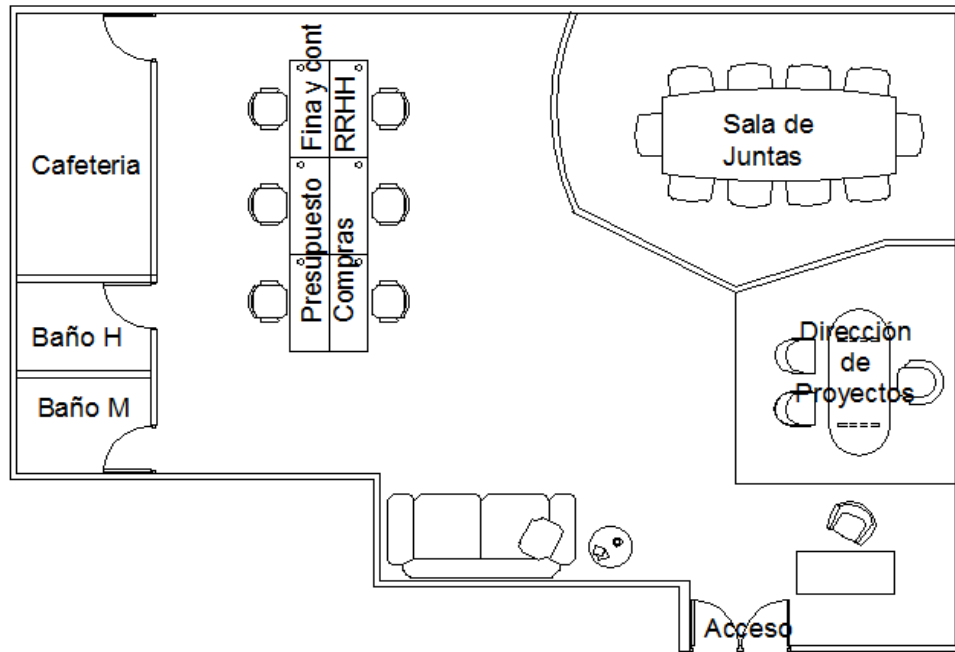


Figura 27 Infraestructura y Ambiente de Trabajo
Fuente: Autores

9. REQUISITOS

MORA LAVERDE NIETO CONSULTORES, establece procesos para asegurar la comprensión de las necesidades y expectativas de los clientes, donde se verifica que las actividades cumplieron con cada uno de los requisitos y criterios de aceptación establecidos para los productos y servicios prestados.

Por lo anterior, se realiza una explicación de manera detallada de cada uno de actividades a realizar de acuerdo al alcance del presente proyecto.

- Desarrollo de encuestas y su respectivo análisis y procesamiento

La investigación está dirigida a los involucrados en la gestión de proyectos de la empresa GRUPO DOSS ARQ ubicada en la ciudad de Bogotá: gerente general, gerentes técnicos,

directores de proyectos, administradores de proyectos, gerentes de proyectos, coordinadores o líderes de proyectos, directores de obras, residentes de obras y jefes de los sistemas de gestión.

Teniendo en cuenta los interesados identificados, se realizará una encuesta con el fin de obtener la información necesaria para así lograr determinar el grado de madurez de la organización, de tal manera que se tuvieron los siguientes parámetros y está estructurada de la siguiente manera:

Sección 1: Datos Generales-Las preguntas de esta sección están orientadas a obtener información del encuestado: rol en proyectos, experiencia, certificación en dirección o gestión de proyectos.

Sección 2: Datos Organizacionales-Las preguntas de esta sección están orientadas a obtener información sobre la organización para la que trabaja el encuestado: tipo, número de empleados, activos totales, facturación anual.

Sección 3: Normas ISO-Las preguntas de esta sección están orientadas a obtener información sobre las normativas ISO y la experiencia y conocimiento del encuestado: normativas ISO, factores de implementación, beneficios.

Sección 4: ISO 21500 para la Gerencia de Proyectos-Las preguntas de esta sección están orientadas a obtener información específicamente de la normativa ISO 21500, la opinión del encuestado respecto a estas: conoce la normativa, se puede aplicar, posibles beneficios, etc.

Sección 5: Habilitadores o Facilitadores Organizacionales-Los habilitadores o facilitadores organizacionales son mejores prácticas que generan un medio ambiente propicio para que los procesos específicos de la gestión de proyectos se desarrollen y sean sostenibles en el tiempo al interior de la organización. Los habilitadores organizacionales se categorizan en: estructurales, culturales, tecnológicas y de recursos humanos.

Sección 6: Procesos de Gestión de Proyectos

Las preguntas de esta sección están orientadas a obtener información sobre cada uno de los 47 procesos de la gestión de proyectos del PMBOK 5 Ed.

Análisis de la gestión de proyecto de la organización frente a los estándares del PMBOK 5th Ed e identificar su estado actual.

Con base a la realización de las encuestas, se logra clasificar correctamente el grado de madurez que presenta la organización, con la cual se desarrollará un análisis de la información recolectada para elaborar un diagnóstico, con el cual se brindará una serie de recomendaciones con base a los resultados obtenidos.

- Generación del Diagnostico

El grado de madurez en la gestión organizacional de proyectos, permitirá conocer cómo está la organización respecto al estándar internacional PMBOK® del PMI® y, por lo tanto, establecer dónde y cuáles cambios son requeridos para las empresas, a la luz de dicha guía.

Dadas las respuestas relacionadas en la encuesta, serán procesadas con el fin de obtener una visibilidad completa e integral, mostrando el grado de madurez del estado actual de la organización en la gestión de proyectos y así desarrollar un plan acción para la organización.

- Generar una hoja de ruta para la mejora continua de los procesos frente a la gestión de proyectos.

Se establecerá una serie de recomendaciones y una ruta hacia el fortalecimiento del cuerpo de conocimiento descritos en el PMBOK 5ta Edición, esto con el fin de enriquecer cada proceso inherente a la Gestión de Proyectos, brindándole así la capacidad de asumir proyectos con mayores complejidades, cumpliendo con una alta calidad, una óptima gestión de tiempo y

maximizando los beneficios, donde GRUPO DOSS ARQ., sea una compañía con lineamientos enfocados a la correcta dirección de proyectos con mejores resultados en mercado.

- Aseguramiento de la implementación de las recomendaciones.

Analizaremos, evaluaremos procesos y procedimientos para brindar una descripción detallada del método mediante el cual gestionaremos este proceso de fortalecimiento en las buenas prácticas para que la implementación de la hoja de ruta sea eficiente, eficaz y efectiva cumpliendo así con los lineamientos propuestos, logrando los objetivos y metas planteadas.

- Apoyo y seguimiento durante el proceso de implementación.

Se desarrolla un sistema de control para verificar el cumplimiento de la hoja de ruta, creando indicadores de gestión para medir el desempeño del proceso de implementación en cada uno de los procesos y áreas de involucradas en la ejecución de proyectos, esta información que alimenta el plan estratégico de la organización para el crecimiento a nivel de gestión de proyectos y así incrementar el nivel de madurez actual de la compañía.

- Medición del grado de madurez alcanzado con los cambios en la gestión de proyectos.

Proceso de Medición de las competencias en gestión de proyecto de GRUPO DOSS ARQ., luego de haber implementado la hoja de ruta, se realiza a través de diferentes técnicas e instrumentos, para identificar el grado de desarrollo alcanzado en cada competencia.

Está enfocado en evaluar y comparar la gestión de proyecto antes de haberse realizado diagnóstico generado para identificar el grado de madurez actual Vs los proyectos que se han ejecutado de acuerdo a la hoja de ruta de mejora en los procesos implementado, donde nos permita observar las mejoras en tiempo y menores costos en la ejecución de los mismos, los cuales nos arrojarán el porcentaje de mejora y evolución de la organización.

10. COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE

10.1. COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE


MORA LAVERDE NIETO CONSULTORES., tiene establecidas disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes incluidos:

- La información sobre el producto final.
- Las consultas y atención a los requerimientos, incluidas las modificaciones.
- La retroalimentación del cliente, incluidas sus quejas.
- Cualquier modificación al contrato inicial, será documentada, y se comunicará a los procesos involucrados.

Todas las actividades que se desarrollaren, deben ser comunicadas de la forma adecuada y correcta, a las personas autorizadas.

El Listados de interesados con su respectivo rol será inscrito en el Registro de Stakeholder formato (F-RS-2017-01).

Tabla 43 Registro de stakeholders

 Mora Laverde Nieto Consultores		REGISTRO DE STAKEHOLDER		RS-2017
				Versión 1
Proyecto:		GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA EMPRESA GRUPO DOSS ARQ		
Cliente:		GRUPO DOSS ARQ LTDA		
Fecha:		miércoles, 28 de febrero de 2018		
1	Jorge Gómez	Gerente general / Patrocinador	Aprobación de propuesta de consultoría	
2	Andrés Amaya	Director de proyectos	Suministro de Información del Ciclo Comercial de los proyectos	
3	David Vergara			
3	Andrea Segura	Director de Departamento	Suministro de Información	
3	Julián Orobio		correspondiente a cada área o departamento	

4	Lucia Tamara	Coordinador comercial y mercadeo	Suministro de Información de Gestión de Comunicaciones Externas
5	Juan Laverde	Gestor del Proyecto	Gestión ante el cliente (Recopilación de información)
5	Cristian Nieto	Gestor del Proyecto	Análisis de información
5	Ricardo Mora	Gestor del Proyecto	Elaboración del diagnostico

Fuente: Autores

El plan de comunicaciones contara con una matriz de comunicaciones registrada en el formato (F-MC-2017-01) en la cual se describirán las actividades y los respectivos roles, la frecuencia de la presentación de esta información, el medio y el responsable.

Tabla 44 Matriz de Comunicaciones

ID #	Actividad	Frecuencia de la Información	Medio	Responsabilidad del Interesado				
				Int. 1	Int. 2	Int. 3	Int. 4	Int. 5
1	Elaboración del acta de constitución de proyecto	E	P	A	V	D	D	E
2	Presentación del Proyecto a la compañía	E	R	D	D	D	D	E
3	Elaboración de encuesta	E	P	S	S	S	S	D
4	Tabulación y análisis de las encuestas	E	I	D	D	D	D	E
5	Diagnostico	E	I	D	D	D	D	E
6	Cronograma	S	R	D	D	D	D	E
7	Presupuesto	E	R	D	D	D	D	E
8	Matriz de interesados	E	P	S	S	S	S	E
9	Plan de Implementación	E	I	D	D	D	D	E
10	Elaboración de estrategia	E	I	D	D	D	D	E
11	Desarrollo Planes	E	I	D	D	D	D	E
12	Elaboración de Informes de Avances	S	I	D	D	D	D	E
13	Desarrollo de Mejoras	E	I	D	D	D	D	E
14	Informe Final	E	I	A	D	D	D	E
15	Cierre del Proyecto	E	I	A	D	D	D	E

Frecuencia: M (Mensual); S (Semanal); Q (Quincenal); E (Eventual)

Medio: I (Informe); M (Minuta); E (E-Mail); R (Reunión); G (Grafico); P (Plantilla)

Responsabilidad: D (Destinatario); E (Emisor); A (Autoriza); S (Soporte); V (Valida)

Fuente: Autores

MORA LAVERDE NIETO CONSULTORES, posee 36 posibles canales de comunicación y 31 canales efectivos, entiéndase como efectivos, como que pudiesen tener una relación directa entre los diferentes interesados del proyecto, como la siguiente grafica lo representa.

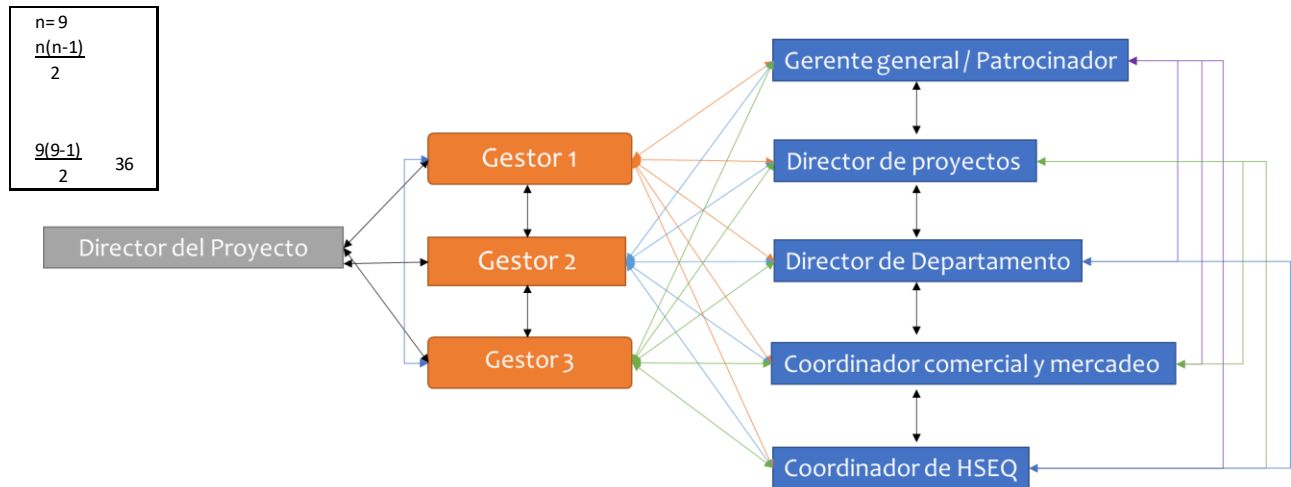


Figura 28 Canales de Comunicación
Fuente: Autores

10.2. QUEJAS Y RECLAMOS

MORA LAVERDE NIETO CONSULTORES, desarrollara seguimiento y análisis por medio de procedimiento de tratamiento de quejas, reclamos y requerimientos. QRR-2017-01

Procedimiento: QRR-2017 Tratamiento de Quejas, Reclamos y Requerimientos.

En este procedimiento se describe la metodología que se desarrollara MORA LAVERDE NIETO CONSULTORES para brindar al cliente una solución integra y oportuna a su reclamo que desee nos desee expresar para así poderle gestionar siempre y cuando este de conformidad a los criterios especificados en el alcance.

10.3. SEGUIMIENTO A LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

MORA LAVERDE NIETO CONSULTORES., realiza la verificación de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos.

Se pueden considerar fuentes de información sobre la satisfacción de los clientes las siguientes:

- Quejas del cliente.
- Comunicación directa con los clientes.

11. DISEÑO Y DESARROLLO

Los elementos de entrada del diseño y desarrollo se encuentran en los numerales: 3. Elementos de entrada del plan de calidad, 3.1 Normatividad General del Proyecto, 9 Requisitos, el cual abarca los requerimientos del cliente tanto funcionales, de desempeño y reglamentarios.

Los resultados o salidas del diseño y desarrollo son: el análisis y tabulación de las encuestas, la generación del diagnóstico de grado de madurez de la empresa Grupo Doss Arq, la hoja de ruta con el paso a paso para mejora de sus procesos y por último la evaluación de la etapa de implementación de la propuesta por parte de MORA LAVERDE NIETO CONSULTORES.

De acuerdo a lo planificado en el procedimiento (DS-PR-01 - Procedimiento de Diseño de Solución) se realiza la revisión, verificación y validación, del diseño de la solución, para asegurarse que el proyecto resultante satisfaga los requisitos establecidos conjuntamente. Y de esta forma se aprueben las actas de liberación.

DS-PR-01 - Procedimiento de Diseño de Solución

Este procedimiento determina la metodología para llevar acabo el desarrollo de las actividades y el personal necesario, para obtener una solución efectiva que logre incrementar el grado de madurez de la organización (Grupo Doss Arq).

En este procedimiento se establece su alcance, las revisiones periódicas determinadas por puntos de control en los cuales se valida que el diseño que se está desarrollando cumpla con los

requisitos del cliente, y de esta forma logra identificar si es necesario hacer ajustes o correcciones y así lograr que este sea aprobado por el cliente.

11.1 CONTROL DE CAMBIOS

Para actividades adicionales que sean propuestas, que tengan implicaciones en el alcance, tiempo, costos y riesgos en el proyecto, se debe implementar el procedimiento CC-PR-01- Control de Cambios, diligenciar el formato F-CC-01, en donde se informara al cliente del impacto de las modificaciones, este formato debe ser firmado por ambas partes, para luego ser clasificado, almacenado y controlado según el numeral 7 de control de registros.

CC-PR-01- Control de Cambios

Este procedimiento describe la metodología que permita realizar el control de cambios dentro del proyecto, se consideran cambios aquellos que impacten el alcance, tiempo, costos, riesgos y responsabilidades de los integrantes del proyecto con respecto al contrato original.

12. COMPRAS

Las compras de materiales, equipos, contratación de servicios y la planeación los mismos, con una gestión efectiva y eficiente, constituyen un elemento clave para garantizar la disponibilidad de los recursos, productos, servicios y soluciones necesarias para la ejecución del proyecto, su ejecución se desarrollará de acuerdo con los siguientes procedimientos:

PC-IN-01 - Instructivo Selección y evaluación de Proveedores

Con el fin de mantener la mejora continua en MORA LAVERDE NIETO CONSULTORES, es de gran importancia medir la calidad y la participación de los proveedores con el fin de garantizar el cumplimiento de los requisitos establecidos. Para la evaluación y selección de los proveedores se contará con las siguientes pautas: Proceso de inscripción de proveedores, definición de los criterios de selección, se requiere documentación del proveedor.

PC-PR-02 - Procedimiento de Compras

Este determina la metodología para realizar las compras y contratación para la ejecución de los proyectos. Este proceso inicia con las especificaciones generales de los productos y servicios requeridos.

13. PRODUCCION Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO.

Define la metodología, planeación, actividades y método de control que se deben realizar para cumplir de manera satisfactoria con el desarrollo del proyecto. Los elementos que describen cada una de las actividades planeadas para la consecución del proyecto se encuentran en el numeral 9. Requisitos.

13.1. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES GENERALES DEL PROYECTO**I. FASE DE INICIACION**

Acta de constitución del proyecto

Definición del alcance del proyecto.

II. FASE DE PLANEACION

Planificar el Alcance

Planificación de actividades, tiempos, costos y recursos.

Planificación de comunicaciones, riesgos, adquisiciones

Familiarización a los interesados de Grupo Doss Arq. con la terminología y objetivos del proyecto.

III. FASE DE EJECUCION

Elaboración de encuestas a los interesados de Grupo Doss Arq.

Análisis y tabulación de resultados de las encuestas.

Generación de diagnostico

Propuesta de Mejora (Hoja de Ruta)

Implementación de propuesta

Evaluación de resultados de la implementación

IV. FASE DE CIERRE

Documento Final de cierre

Acta de entrega

Facturación

V. FASE DE MONITOREO Y CONTROL

Seguimiento a cada uno de los procesos realizados durante la ejecución del proyecto.

Control de calidad

Control de Cambios

13.2. PROCEDIMIENTOS APLICABLES

Los procedimientos específicos que aplican para el desarrollo del objetivo de la organización

MORA LAVERDE NIETO CONSULTORES, son los siguientes:

- RE-PR-01- Realización de encuestas
- AE-PR-01- Análisis de encuestas
- DI-PR-01- Elaboración de Diagnostico
- HR-PR-01- Hoja de ruta y recomendaciones

En el listado maestro de documentos y registros están los procedimientos aplicables a la organización MORA LAVERDE NIETO CONSULTORES.

14. IDENTIFICACION Y TRAZABILIDAD

Las trazabilidades de los documentos se realizarán de acuerdo a lo estipulado en los procedimientos

GC-PR-01 - Procedimiento de Elaboración y Control de Documentos, con lo que se garantiza el control y seguimiento durante la ejecución del proyecto.

15. PROPIEDAD DEL CLIENTE

MORA LAVERDE NIETO CONSULTORES, se compromete a salvaguardar toda la información y elementos entregados por GRUPO DOSS ARQ., durante la ejecución del proyecto, de esta manera compromete a mantener bajo confidencialidad la información suministrada, así como también a no utilizar dicha información en beneficio propio ni de terceros.

16. PRESERVACIÓN DEL PRODUCTO

17. MORA LAVERDE NIETO CONSULTORES

Cuenta con un equipo de profesionales especializados y capacitados para ser asignados en el proyecto, así mismo cuenta con una sede donde está centralizada toda la operación, y donde se administrada toda la información de la gestión de la organización, así mismo cuenta con tecnologías de información y comunicación de última generación y con infraestructura física robusta en equipos e instalaciones físicas que soportan toda la operación de la Compañía de manera efectiva, brindándole al cliente seguridad y confianza en la organización.

18. CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME

MORA LAVERDE NIETO CONSULTORES, mantendrá la trazabilidad de los registros de acuerdo a lo estipulado en los procedimientos GC-PR-01 - Procedimiento Control de Registros, que permite identificar los productos no conformes y las medidas tomadas para que este fuera aceptado, así mismo garantizando el control y seguimiento durante la ejecución del proyecto.

Por lo anterior, se hará uso del procedimiento de GC-PR-02 - Procedimiento Producto o Servicio No Conforme, el cual determina una metodología para la identificación, definición y tratamiento de las no conformidades de productos o servicios que puedan presentarse en MORA LAVERDE NIETO CONSULTORES. Esto aplica para todas las no conformidades presentadas durante y posterior de la entrega del proyecto.

19. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

MORA LAVERDE NIETO CONSULTORES., efectúa un seguimiento de las características del producto para verificar que cumple con los requisitos. Dicho seguimiento se efectúa en las etapas adecuadas del proceso, según se planifique.

Dichos métodos aseguran la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados, estableciendo correcciones y acciones correctivas cuando no se alcancen dichos resultados, para asegurar la conformidad del producto. (GG-OT-01 - Matriz de Indicadores), en esta matriz se identifica que actividades requieren seguimiento y medición, en qué momento se llevara a cabo, cuando se deben analizar los resultados, manteniendo y clasificando la información.

20. AUDITORIA

MORA LAVERDE NIETO CONSULTORES ha desarrollado el Procedimiento GC-PR-04 Procedimiento auditorías internas de calidad, en el cual se describe los requisitos y las responsabilidades para la planificación y realización de las auditorías internas en específico para el Plan de Calidad para informar los resultados y mantener los registros correspondientes.

MORA LAVERDE NIETO CONSULTORES., lleva a cabo a intervalos planificados auditorías internas para determinar si el Sistema de Gestión de la Calidad: (GC-PR-04 - Procedimiento Auditorías Internas de Calidad)

- Es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de la norma ISO 9001:2015 y con los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad establecidos por la compañía.
- Se ha implementado y se mantiene de forma eficaz.

Se planifica un cronograma de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de las auditorías previas. (Ver GC-FO-01 - Cronograma de Auditoria Interna de Calidad), el cual debe ser aprobado por el Gerente General.

Las auditorías a realizar en cada área de la compañía son de una al año.

21. ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS

MORA LAVERDE NIETO CONSULTORES, realiza análisis y estudios basados en el seguimiento y revisión de los objetivos y metas planteadas de calidad, con el fin de identificar qué acciones correctivas y preventivas que deben tenerse en cuenta con el fin de mantener una mejora continua, por esta razón maneja los siguientes procedimientos.

21.1. ACCIONES CORRECTIVAS

MORA LAVERDE NIETO CONSULTORES., toma acciones para eliminar las causas de las no conformidades para prevenir que vuelvan a ocurrir. (GC-PR-05 - Procedimiento Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora).

21.2. ACCIONES PREVENTIVAS

MORA LAVERDE NIETO CONSULTORES., determina acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. (GC-PR-05 - Procedimiento Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora).

GC-PR-05 - Procedimiento Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora,

Este proceso define un método unificado de trabajo para dimensionar los problemas, analizarlos y definir acciones que eviten su recurrencia o prevengan su ocurrencia, donde inicia con la valoración de los problemas, riesgos u oportunidades de mejora identificadas y termina con la verificación de la eficacia del plan de acción implementado. Las acciones correctivas aplican para no conformidades catalogadas como problemas.

22. ANEXOS

22.1. LISTADO DE DOCUMENTOS

Tabla 45 Lista de Documentos

Tipo de	Código	Título	Versión	Ubicación	Fecha de Emisión
Documento	MP-2017-01	MAPA DE PROCESOS	1	C:\Users\MLN\Dropbox\Gestion de Calidad	26-jun-17
Documento	F-EC-2017-01	FORMATO DE ENCUESTA	1	C:\Users\MLN\Dropbox\Gestion de Calidad	26-jun-17
Documento	MC-2017-01	MANUAL DE CALIDAD	1	C:\Users\MLN\Dropbox\Gestion de Calidad	26-jun-17
Documento	CM-PR-01	PROCEDIMIENTO MERCADEO	1	C:\Users\MLN\Dropbox\Gestion de Calidad	26-jun-17
Documento	CM-PR-02	PROCEDIMIENTO COMERCIAL	1	C:\Users\MLN\Dropbox\Gestion de Calidad	26-jun-17
Documento	IM-PR-01	PROCEDIMIENTO DE IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA	1	C:\Users\MLN\Dropbox\Gestion de Calidad	26-jun-17
Documento	DS-PR-01	PROCEDIMIENTO DE DISEÑO DE SOLUCIÓN	1	C:\Users\MLN\Dropbox\Gestion de Calidad	26-jun-17
Documento	FA-PR-01	PROCEDIMIENTO DE FACTURACIÓN ADMINISTRATIVO	1	C:\Users\MLN\Dropbox\Gestion de Calidad	26-jun-17
Documento	FA-PR-02	PROCEDIMIENTO DE FACTURACIÓN DE PROYECTOS	1	C:\Users\MLN\Dropbox\Gestion de Calidad	26-jun-17
Documento	GC-PR-01	PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN Y CONTROL DE DOCUMENTOS	1	C:\Users\MLN\Dropbox\Gestion de Calidad	26-jun-17
Documento	GC-PR-02	PROCEDIMIENTO CONTROL DE REGISTROS	1	C:\Users\MLN\Dropbox\Gestion de Calidad	26-jun-17

Tipo de	Código	Título	Versión	Ubicación	Fecha de Emisión
Documento	GC-PR-03	PROCEDIMIENTO PRODUCTO O SERVICIO NO CONFORME	1	C:\Users\MLN\Dropbox\Gestion de Calidad	26-jun-17
Documento	GC-PR-04	PROCEDIMIENTO AUDITORÍAS INTERNAS DE CALIDAD	1	C:\Users\MLN\Dropbox\Gestion de Calidad	26-jun-17
Documento	GC-PR-05	PROCEDIMIENTO ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA	1	C:\Users\MLN\Dropbox\Gestion de Calidad	26-jun-17
Documento	GG-PR-01	PROCEDIMIENTO REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	1	C:\Users\MLN\Dropbox\Gestion de Calidad	26-jun-17
Documento	GG-PR-02	PROCEDIMIENTO COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	1	C:\Users\MLN\Dropbox\Gestion de Calidad	26-jun-17
Documento	IA-PR-01	PROCEDIMIENTO DE EQUIPOS Y MANTENIMIENTOS	1	C:\Users\MLN\Dropbox\Gestion de Calidad	26-jun-17
Documento	PC-IN-01	INSTRUCTIVO FINANCIERO - CLIENTE EXTERNOS	1	C:\Users\MLN\Dropbox\Gestion de Calidad	26-jun-17
Documento	PC-IN-02	INSTRUCTIVO SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	1	C:\Users\MLN\Dropbox\Gestion de Calidad	26-jun-17
Documento	PC-PR-01	PROCEDIMIENTO DE PRESUPUESTO	1	C:\Users\MLN\Dropbox\Gestion de Calidad	26-jun-17
Documento	PC-PR-02	PROCEDIMIENTO DE COMPRAS	1	C:\Users\MLN\Dropbox\Gestion de Calidad	26-jun-17
Documento	RH-PR-01	PROCEDIMIENTO RH	1	C:\Users\MLN\Dropbox\Gestion de Calidad	26-jun-17
Documento	RH-PR-02	PROCEDIMIENTO EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	1	C:\Users\MLN\Dropbox\Gestion de Calidad	26-jun-17
Documento	SC-PR-01	PROCEDIMIENTO DE SERVICIO AL CLIENTE	1	C:\Users\MLN\Dropbox\Gestion de Calidad	26-jun-17
Documento	MR-2017-01	MATRIZ RACI	1	C:\Users\MLN\Dropbox\Gestion de Calidad	26-jun-17
Documento	ORG-2017-01	ORGANIGRAMA	1	C:\Users\MLN\Dropbox\Gestion de Calidad	26-jun-17
Documento	CC-PR-01	CONTROL DE CAMBIOS	1	C:\Users\MLN\Dropbox\Gestion de Calidad	26-jun-17
Documento	RE-PR-01	REALIZACION DE ENCUESTAS	1	C:\Users\MLN\Dropbox\Gestion de Calidad	26-jun-17
Documento	AE-PR-01	ANALISIS DE ENCUESTAS	1	C:\Users\MLN\Dropbox\Gestion de Calidad	26-jun-17

Tipo de	Código	Título	Versión	Ubicación	Fecha de Emisión
Documento	DI-PR-01	ELABORACION DE DIAGNOSTICO	1	C:\Users\MLN\Dropbox\Gestion de Calidad	26-jun-17
Documento	HR-PR-01	HOJA DE RUTA Y RECOMENDACIONES	1	C:\Users\MLN\Dropbox\Gestion de Calidad	26-jun-17
Registro	ACT-CI-01-2017	ACTA DE CONSTITUCION DEL PROYECTO	1	C:\Users\MLN\Dropbox\Gestion de Calidad	26-jun-17
Registro	F-RS-2017-01	REGISTRO DE STAKEHOLDERS	1	C:\Users\MLN\Dropbox\Gestion de Calidad	26-jun-17
Registro	F-MC-2017-01	MATRIZ DE COMUNICACIONES	1	C:\Users\MLN\Dropbox\Gestion de Calidad	26-jun-17
Registro	QRR-2017-01	QUEJAS RECLAMOS Y REQUERIMIENTOS	1	C:\Users\MLN\Dropbox\Gestion de Calidad	26-jun-17
Registro	F-CC-01	FORMATO DE CONTROL DE CAMBIOS	1	C:\Users\MLN\Dropbox\Gestion de Calidad	26-jun-17
Registro	GG-OT-01	MATRIZ DE INDICADORES	1	C:\Users\MLN\Dropbox\Gestion de Calidad	26-jun-17
Registro	GC-FO-01	CRONOGRAMA DE AUDITORIA INTERNA DE CALIDAD	1	C:\Users\MLN\Dropbox\Gestion de Calidad	26-jun-17

Fuente: Autores

Anexo G Gestión de recursos humanos (prh-001 plan de RRHH)

1. RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo general del plan de recursos humanos es lograr potencializar y desarrollar las capacidades del personal con el fin de mejorar la productividad de este en la organización.

2. DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La implementación del plan de gestión de recursos humanos en la organización Mora Laverde Nieto Consultores garantiza la creación de equipos de trabajo con las competencias necesarias para el desarrollo de sus funciones, al igual que se formaliza los procesos de selección, formación y desarrollo del personal, enfocado a la optimización del potencial de cada uno de los recursos humanos en la organización. El desarrollo de herramientas para evaluar el desempeño en la organización permite visualizar el rendimiento, el compromiso con los objetivos organizacionales, establecimiento de responsabilidades y prioridades del personal.

2.1.1 Visión

Este plan buscará estandarizar los procesos para la gestión de recursos humanos, en donde se establecerá una guía para la definición, adquisición y liberación de los recursos humanos del proyecto.

2.1.2 Requerimientos

El desarrollo de este plan es necesario para logra optimizar el funcionamiento de la organización, ya que brinda herramientas, para logra la identificación de los recursos necesarios para cada proyecto, define las capacidades y cualidades que con las que este debe contar, al igual que permite garantizar una asignación equitativa de los recursos al interior de la organización.

2.1.3 Beneficios esperados.

Con la implementación de este plan la organización Mora Laverde Nieto Consultores, buscara contar con personal idóneo, que cuente con las capacidades necesarias que permita el desarrollo eficiente de sus proyectos, mejorando: el rendimiento de los trabajadores, su bienestar y dando la mayor claridad a sus compromisos y responsabilidades.

2.1.4 Estrategia

Para un desarrollo eficiente del plan de recursos humanos en la organización Mora Laverde Nieto Consultores, esta se apoyará en las diferentes herramientas y recomendaciones constituidas en la guía PMBOK 5th Ed. Inicialmente se deben identificar los involucrados del proyecto, en donde se establezca; el rol, autoridad, responsabilidad y competencia que tendrán dentro del proyecto, luego de la identificación se procede con la realización del organigrama, el cual consiste en una representación gráfica de los miembros del equipo del proyecto. Por último se desarrolla el plan para la gestión de personal, en donde se establece: la adquisición del personal, calendario de recursos, plan de liberación del personal, necesidades de capacitación, reconocimientos y recompensas, el cumplimiento de normas y seguridad del trabajador.

3. ORGANIZACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

3.1. Organigrama Del Proyecto

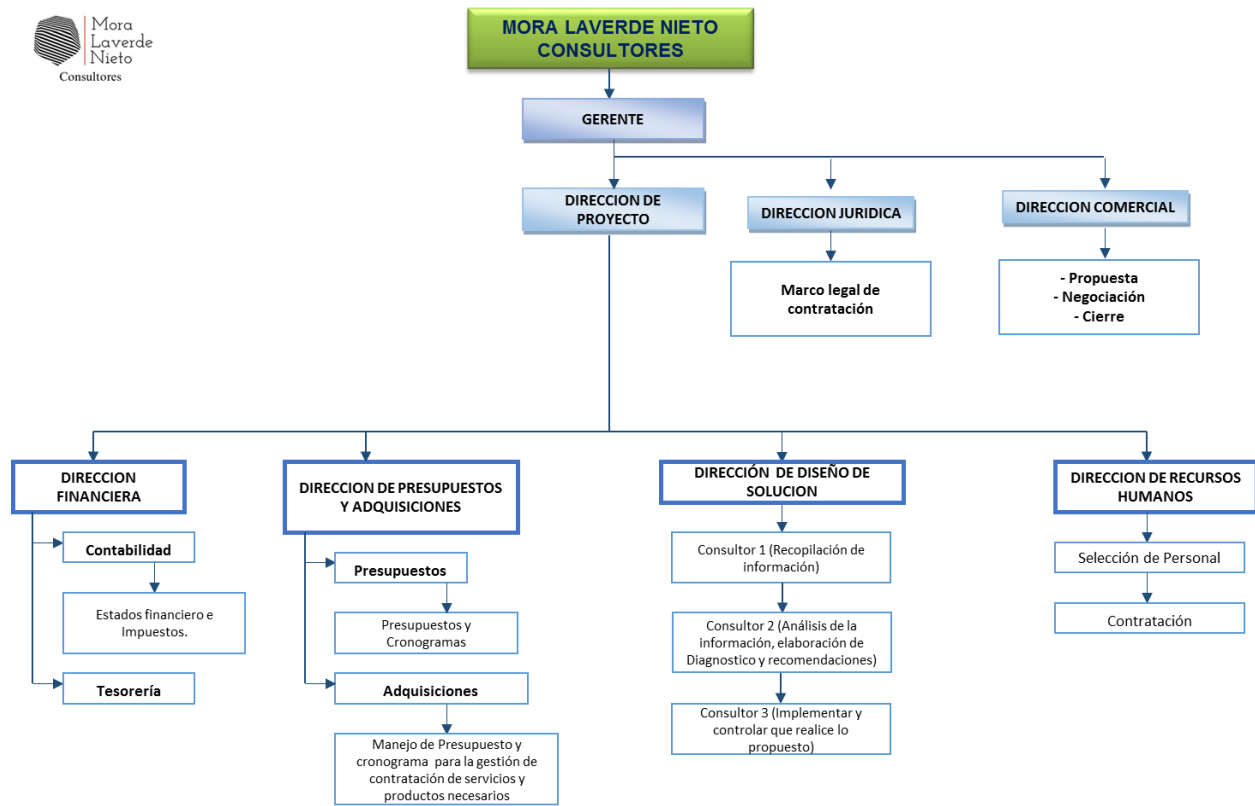


Figura 29 Organigrama del Proyecto

Fuente: Autores

3.2. Definición de Roles y Responsabilidades.

Tabla 46 Definición roles y responsabilidades

#	INTERESADO	ROLES	RESPONSABILIDADES
1	Jorge Gómez	Gerente general / Patrocinador	Aprobación de propuesta de consultoría
2	Andrés Amaya	Director de proyectos	Suministro de Información del Ciclo Comercial de los proyectos
3	David Vergara	Director de Departamento	Suministro de Información correspondiente a cada área o departamento
3	Andrea Segura		
3	Julián Orobio		
4	Lucía Tamara	Coordinador comercial y mercadeo	Suministro de Información de Gestión de Comunicaciones Externas
7	Juan Laverde	Gestor del Proyecto	Gestión ante el cliente (Recopilación de información)

#	INTERESADO	ROLES	RESPONSABILIDADES
8	Cristian Nieto	Gestor del Proyecto	Análisis de información
9	Ricardo Mora	Gestor del Proyecto	Elaboración del diagnostico
7	Juan Laverde	Gestor del Proyecto	Plan de Implementación
8	Cristian Nieto	Gestor del Proyecto	Elaboración de Estrategia
9	Ricardo Mora	Gestor del Proyecto	Desarrollo de planes
7	Juan Laverde	Gestor del Proyecto	Monitoreo y Control durante la implementación (Recopilación de información)
8	Ricardo Mora	Gestor del Proyecto	Elaboración de informes de avance
9	Cristian Nieto	Gestor del Proyecto	Desarrollo de acciones de Mejora
7	Juan Laverde	Gestor del Proyecto	Implementación de mejoras desarrolladas
8	Ricardo Mora	Gestor del Proyecto	Informe final del proyecto
9	Cristian Nieto	Gestor del Proyecto	Cierre del Proyecto

Fuente: Autores

3.3. Matriz RACI

MATRIZ RACI							
ACTIVIDADES	ROLES						
	Gerente general / Patrocinador	Director de proyectos	Director de Departamento	Coordinador comercial y mercadeo	Gestor del Proyecto #1	Gestor del Proyecto #2	Gestor del Proyecto #3
Presentación del Proyecto a la compañía	A	I	I	I	R	R	R
Elaboración del acta de constitución de proyecto	A	I	I	I	A	R	I
Cronograma	A	I	I	I	R	R	R
Presupuesto	C	I	I	I	R	I	A
Elaboración de entrevistas	C	C	C	C	R	R	A
Tabulación y análisis de las encuestas	I	I	I	I	A	R	A
Diagnostico	I	I	I	I	A	A	R
Propuestas, recomendaciones e Implementación	A	R	R	R	R	A	A
Desarrollo de Estrategia de Implementación	A	I	I	I	A	R	C
Desarrollo de Planes	I	I	I	I	A	C	R
Monitoreo y control	I	I	I	I	R	A	C
Elaboración de Informes de avance	A	I	I	I	C	A	R
Implementación Acciones de Mejora	A	C	C	C	R	C	A
Informe Final del Proyecto	A	C	C	C	C	A	R
Cierre del proyecto	A	I	I	I	A	R	C
	R	Responsable					
	A	Aprobador					
	C	Consultado					
	I	Informado					

Fuente: Autores

4. PLAN DE DIRECCIÓN DEL PERSONAL

4.1 Adquisición de personal.

Tabla 47 Proceso de adquisición de personal

Proceso de Adquisiciones	Estrategia	Resultados
Gestores de Proyectos	Prevía evaluación de conocimientos y experiencias en dirección de proyectos, se debe solicitar el currículo, referencias de otras organizaciones en donde haya desempeñado funciones similares, análisis de resultados de la prueba para asegurar que el personal cuenta con los requisitos necesarios para el cargo.	Después de analizados los resultados de las pruebas se asignaran sus funciones y responsabilidades de acuerdo a los resultados obtenidos
Verificación de la adquisición	Tener certeza que la persona adquirida cumple con los requisitos necesarios para cumplir con las funciones específicas del cargo	Selección de Personal capacitado Confianza en que el personal seleccionado Evaluar trabajo
Validación de la Adquisición	El personal adquirido debe demostrar dominio del tema, conocimientos y habilidades para llevar a cabo su funciones	Proyectos entregados a tiempo Calidad en el trabajo Profesionalismo Compromiso
Evaluación de la Adquisición	El personal Adquirido será evaluado periódicamente, por el jefe directo	Personal de confianza Poca rotación de personal

Fuente: Autores

4.2. Calendario de Recursos

Tabla 48 Calendario de recursos

Nombre del Recurso	Material	Fecha de Inicio en el proyecto	Fecha Final en el Proyecto	% Uso
Gestor de Proyecto #1	Papelería/Laptop	27/07/2017	27/07/2017	100%
Gestor de Proyecto #2	Papelería/Laptop	27/07/2017	27/07/2017	100%
Gestor de Proyecto #3	Papelería/Laptop	27/07/2017	27/07/2017	100%

Fuente: Autores

4.3. Plan de Liberación del Personal del proyecto

Tabla 49 Plan de liberación de personal del proyecto

ROL	Criterio de Liberación	¿Como?	Destino de Asignación
Gerente general / Patrocinador. (GDA- Cliente)	Al Finalizar el Proyecto - Cierre	Comunicado formal del Director del Proyecto	N/A

ROL	Criterio de Liberación	¿Como?	Destino de Asignación
Director de proyectos - (GDA- Cliente)	Después de la presentación del Informe final	Comunicado formal del Director del Proyecto	N/A
Director de Departamento - (GDA- Cliente)	Después de la presentación del Informe final	Comunicado formal del Director del Proyecto	N/A
Coordinador comercial y mercadeo - (GDA- Cliente)	Después de la presentación del Informe final	Comunicado formal del Director del Proyecto	N/A
Gestor del Proyecto #1	Al Finalizar el Proyecto - Cierre	N/A	Nuevos Proyectos
Gestor del Proyecto #2	Al Finalizar el Proyecto - Cierre	N/A	Nuevos Proyectos
Gestor del Proyecto #3	Al Finalizar el Proyecto - Cierre	N/A	Nuevos Proyectos

Fuente: Autores

4.4. Perfil del Cargo

Tabla 50 Perfil del cargo

PERFIL GESTOR DE PROYECTO	
Código	Nombre del Cargo
PCAR- DP- 2017-01	Gestor de Proyectos
Área	Cargo Jefe Inmediato
Departamento de Dirección de Proyectos	Gerente General
Misión del Cargo	
Este cargo tiene como misión determinar el grado de madurez en la compañía grupo doss Arq. y por medio de los procedimientos establecidos en la compañía lograr el aumento del grado de madurez de esta, garantizando el cumplimiento de los objetivos propuestos.	
Funciones del Cargo	
<ul style="list-style-type: none"> - Recolección de información de las organizaciones Intervénidas - Análisis y tabulación de información - Elaboración de Diagnostico - Generación de Planes y estrategias para implementación del Plan - Monitoreo y control a la implementación de los Planes - Informes de seguimiento - Cierre y liquidación de proyecto 	
Requerimientos Básicos del Cargo	
Educación Conocimientos	Experiencia
<ul style="list-style-type: none"> - Bachiller - Profesional 	Experiencia en el Cargo: La experiencia mínima en el cargo o en las funciones no puede ser inferior a un año.
Especialización	En Gerencia de Proyectos

PERFIL GESTOR DE PROYECTO		
Estudios Complementarios		
Competencia y Habilidades		
Organizacionales	Especificas	
- Trabajo en equipo	- Gerenciamiento de personas	
- Orientación al logro	- Pensamiento estratégico	
- Disposición al cambio	- Liderazgo	
- Comunicación efectiva	- Planeación y seguimiento	
- Integridad		
- Compromiso		
Toma de Decisiones:		
Este perfil requiere de capacidades para la toma de decisiones.		
Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:
Fuente: Autores		

5. NECESIDADES DE CAPACITACION

La capacitación incluye todas las actividades diseñadas para mejorar las competencias de los miembros del equipo del proyecto.

5.1 Programación de Actividades de Capacitación

Las capacitaciones se realizarán con el objetivo de fortalecer los conocimientos de los gestores de proyecto y brindar apoyo a la implementación del plan en la organización Grupo Doss Arq.

Tabla 51 Programación actividades de capacitación

Nombre del Curso	Fecha del Curso	Duración	Personal para capacitación
Capacitación en Gestión de la Calidad	17/01/2018	4 Horas	- Interesados Grupo Doss Arq. - Gestores del Proyecto - Mora Laverde Nieto Consultores.
Capacitación en Gestión de Riesgos	24/01/2018	4 Horas	- Interesados Grupo Doss Arq. - Gestores del Proyecto - Mora Laverde Nieto Consultores.
Capacitación en Gestión de las Comunicaciones	28/01/2018	4 Horas	- Interesados Grupo Doss Arq. - Gestores del Proyecto - Mora Laverde Nieto Consultores.

Fuente: Autores

6. PLAN DE RECONOCIMIENTOS Y RECOMPENSAS

La organización Mora Laverde Nieto implementara un plan de reconocimiento y recompensas de acuerdo al desempeño del proyecto y los recursos disponibles de la empresa, los cuales servirán como agradecimiento y motivación para el personal.

6.1 Reconocimiento

Cada vez que se complete un hito del proyecto en el tiempo estimado, el director del proyecto felicitará y reconocerá personalmente al empleado su esfuerzo y compromiso con los objetivos de la organización.

El director del proyecto analizara las habilidades demostradas por el personal de la organización, dando reconocimientos en público por aplicar sus conocimientos al desarrollo del proyecto.

6.2 Recompensas

Se realizarán aumentos salariales anualmente al personal del proyecto de acuerdo a las utilidades generadas por la organización. Reconocimiento económico al equipo del proyecto, siempre y cuando el proyecto obtenga ahorros superiores al 10% del valor presupuestado.

Si el proyecto se entrega garantizado la satisfacción del cliente y en el tiempo estimado, se recompensara el esfuerzo con un 4% de tiempo de vacaciones con respecto a la duración total del proyecto.

Anexo H Gestión de las comunicaciones - gestión de los stakeholders (gdc-001 plan comunicaciones)

1. CONTEXTUALIZACIÓN E INTRODUCCION

1.1 CONTEXTUALIZACIÓN

1.1.1 ACERCA DE GRUPO DOSS ARQ:

Grupo Doss Arq., es un proyecto de dos arquitectos de la universidad javeriana desarrollada desde 1998 hasta el día de hoy se ha especializado en diseñar, construir y realizar consultoría de proyectos de arquitectura corporativa, con el fin de crear espacios innovadores con visión global.

1.1.2 ESPECIALIDAD:

Desarrollo de diseño arquitectónico e interiorismo corporativo en todo el país, proponiendo nuevas tendencias que aporten soluciones técnicas y diseños de vanguardia. Donde el principal compromiso es un buen resultado de los proyectos en tiempos, calidad y diseño, ofreciendo siempre conceptos dinámicos e innovadores, que cumplan las expectativas de los clientes.

1.1.3 MISIÓN

Diseñar, construir y realizar consultoría de proyectos de arquitectura corporativa - creando espacios innovadores con visión global.

1.1.4 VISIÓN

Para el 2017 consolidarnos como el mejor aliado estratégico de proyectos corporativos en Latinoamérica, fortaleciendo alianzas existentes y creando nuevos modelos de negocio que nos permitan crecer y ser el preferido de nuestros clientes.

1.1.5 FILOSOFÍA

El Grupo Doss Arq., contempla el trabajo no como un conjunto de actividades independientes, sino como una cadena interdisciplinar enfocada a manejar correctamente la imagen corporativa de cada uno de sus clientes.

1.1.6 OBJETIVOS DE CALIDAD

- Generar una cultura de mejora continua, basada en el desempeño del personal para el desarrollo de sus procesos.
- Cumplir con los requisitos legales y organizacionales para lograr una mayor eficacia de los sistemas de gestión de calidad.
- Lograr un ambiente creativo, único; que proyecte la identidad corporativa de cada uno de nuestros clientes.

1.1.7 POLÍTICAS CALIDAD

Grupo Doss Arq, es una empresa dedicada a la arquitectura interior y construcción de ambientes corporativos, que a través del mejoramiento continuo de los procesos y cumpliendo con los requisitos legales y organizacionales, se compromete a concebir ambientes funcionales de carácter único capaces de satisfacer a los clientes más allá de sus expectativas, reafirmando su identidad corporativa.

1.2 INTRODUCCIÓN

Actualmente se observa que las organizaciones colombianas no gestionan sus proyectos a través de estándares de dirección.

Por consiguiente, se desarrollará una investigación donde estableceremos el grado de madurez de la compañía Grupo Doss Arq. Frente a los estándares de Gerencia de Proyectos contenidos en el PMBOK.

Desarrollaremos entrevistas a los diferentes interesados de la organización para clasificar la compañía dentro de los estándares de madurez; dados los resultados elaboraremos un diagnóstico del estado actual de los procesos, con el fin de brindar una guía que le permita alinearse a los estándares contenidos en el PMBOK y el OPM3, proponiendo posibles estrategias y herramientas puntuales a mediano y largo plazo, que puedan aplicarse para mejorar los procesos y el grado de madurez en la dirección y gestión de proyectos.

2. INFORMACIÓN DEL PROYECTO

- Cronograma
- Presentación del Proyecto a la compañía
- Elaboración del acta de constitución de proyecto
- Evidencia de presentación del proyecto al cliente
- Elaboración de entrevistas
- Tabulación y análisis de las encuestas
- Presupuesto
- Diagnostico
- Plan de Mejora continua y Estrategia de implementación.
- Informe de Avance
- Informe Final
- Cierre de proyecto

3. COMUNICACIONES

3.1. MATRIZ DE COMUNICACIONES

En el proyecto Grado de Madurez en la Gestión de Proyectos en la compañía Grupo Doss Arq., se ha identificado diversos canales de comunicaciones para las diferentes tareas a desarrollar, las cuales se han categorizado por las respectivas frecuencias y la intervención de los interesados.

En la siguiente tabla relacionaremos las diferentes correlaciones existentes entre las actividades, los interesados y las tareas.

Tabla 52 Matriz de comunicaciones

ID #	Actividad	Frecuencia de la Información	Medio	Responsabilidad del Interesado				
				Int. 1	Int. 2	Int. 3	Int. 4	Int. 5
1	Elaboración del acta de constitución de proyecto	E	P	A	V	D	D	E
2	Presentación del Proyecto a la compañía	E	R	D	D	D	D	E
3	Elaboración de encuesta	E	P	S	S	S	S	D
4	Tabulación y análisis de las encuestas	E	I	D	D	D	D	E
5	Diagnostico	E	I	D	D	D	D	E
6	Cronograma	S	R	D	D	D	D	E
7	Presupuesto	E	R	D	D	D	D	E
8	Matriz de interesados	E	P	S	S	S	S	E
9	Plan de Implementación	E	I	D	D	D	D	E
10	Elaboración de estrategia	E	I	D	D	D	D	E
11	Desarrollo Planes	E	I	D	D	D	D	E
12	Elaboración de Informes de Avances	S	I	D	D	D	D	E
13	Desarrollo de Mejoras	E	I	D	D	D	D	E
14	Informe Final	E	I	A	D	D	D	E
15	Cierre del Proyecto	E	I	A	D	D	D	E

Frecuencia: M (Mensual); S (Semanal); Q (Quincenal); E (Eventual)

Medio: I (Informe); M (Minuta); E (E-Mail); R (Reunión); G (Grafico); P (Plantilla)

Responsabilidad: D (Destinatario); E (Emisor); A (Autoriza); S (Soporte); V (Valida)

Fuente: Autores

3.2. PLAN DE ADMINISTRACIÓN DE LAS COMUNICACIONES.

En el plan de administración de las comunicaciones en el proyecto Grado de Madurez en la Gestión de Proyectos en la compañía Grupo Doss Arq., se logra identificar a detalle como debe

ser el manejo de las comunicaciones dentro del proyecto, para esto se identifica el tipo de comunicación, la frecuencia con la que esta debe ser transmitida, el destinatario, cronograma y lugar de entrega.

Tabla 53 Plan de comunicaciones

#	Informe / Reunión	Frecuencia	¿Para quién?	¿Cuándo?	¿Dónde?	Responsable
1	Elaboración del acta de constitución de proyecto	Eventual	Grupo Doss Arq-Mora Laverde Nieto Consultores	ju, julio 27, 2017	Oficinas Grupo Doss Arq.	Gestor del Proyecto
2	Presentación del Proyecto a la compañía	Eventual	Grupo Doss Arq	ju, julio 27, 2017	Oficinas Grupo Doss Arq.	Gestor del Proyecto
3	Elaboración de encuesta	Eventual	Grupo Doss Arq-Mora Laverde Nieto Consultores	ju, septiembre 14, 2017	Oficinas Grupo Doss Arq.	Gestor del Proyecto
4	Tabulación y análisis de las encuestas	Eventual	Mora Laverde Nieto Consultores	mi, septiembre 20, 2017	Oficinas MLN Consultores	Gestor del Proyecto
5	Diagnostico	Eventual	Grupo Doss Arq	sá, octubre 14, 2017	Oficinas MLN Consultores	Gestor del Proyecto
6	Cronograma	Semanal	Grupo Doss Arq	sá, julio 29, 2017	Oficinas MLN Consultores	Gestor del Proyecto
7	Presupuesto	Eventual	Grupo Doss Arq	sá, julio 29, 2017	Oficinas MLN Consultores	Gestor del Proyecto
8	Matriz de interesados	Eventual	Grupo Doss Arq-Mora Laverde Nieto Consultores	sá, julio 29, 2017	Oficinas Grupo Doss Arq.	Gestor del Proyecto
9	Plan de Implementación	Eventual	Grupo Doss Arq	do, diciembre 10, 2017	Oficinas MLN Consultores	Gestor del Proyecto
10	Elaboración de estrategia	Eventual	Mora Laverde Nieto Consultores	ju, diciembre 14, 2017	Oficinas MLN Consultores	Gestor del Proyecto
11	Desarrollo Planes	Eventual	Mora Laverde Nieto Consultores	mi, diciembre 13, 2017	Oficinas MLN Consultores	Gestor del Proyecto
12	Elaboración de Informes de Avances	Semanal	Grupo Doss Arq	do, diciembre 24, 2017	Oficinas Grupo Doss Arq.	Gestor del Proyecto
13	Desarrollo de Mejoras	Eventual	Grupo Doss Arq	lu, julio 16, 2018	Oficinas Grupo Doss Arq.	Gestor del Proyecto

14	Informe Final	Eventual	Grupo Doss Arq	lu, octubre 15, 2018	Oficinas Grupo Doss Arq.	Gestor del Proyecto
15	Cierre del Proyecto	Eventual	Grupo Doss Arq	sá, octubre 20, 2018	Oficinas Grupo Doss Arq.	Gestor del Proyecto

Notas:

Frecuencia: diaria, semanal, quincenal, mensual, bimestral, etc.

¿Para quién?: directores, gerentes, cliente, trabajadores, etc.

¿Cuándo?: si es un informe cuando se estima su publicación; si es una reunión colocar la fecha y hora.

¿Dónde?: si es un informe colocar dónde será publicado o distribuido; si es una reunión colocar el lugar físico o virtual de la misma

Fuente: Autores

3.3. CANALES DE COMUNICACIÓN

Para el determinar los canales de comunicación utilizamos la siguiente formula:

En donde n es el número de interesados, para este proyecto se tendrán 36 canales de comunicación posibles y 31 efectivos.

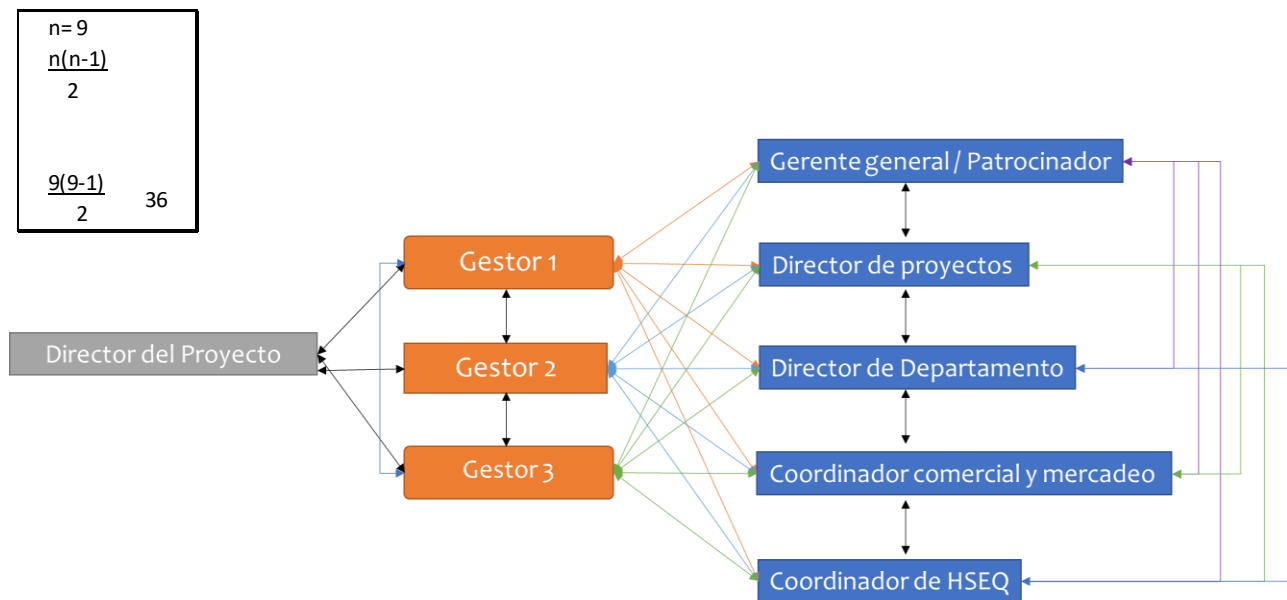


Figura 30 Canales de comunicación
Fuente: Autores

4. STAKEHOLDERS

4.1 REGISTRO DE LOS STAKEHOLDERS

En el desarrollo del proyecto Grado de Madurez en la Gestión de Proyectos en la compañía Grupo Doss Arq. se ha identificado diferentes interesados los cuales desarrollan diversos roles en el proyecto por parte del cliente Grupo Doss Arq. se Identificaron tres tipos de interesados, los cuales son: Gerentes, directores de departamentos, coordinadores. Por parte de la Universidad Piloto, se tiene el Director de investigación y los gestores del proyecto, los cuales se relacionarán a continuación.

Tabla 54 Registro de stakeholders

#	INTERESADO	CARGO	ROL
1	Jorge Gómez	Gerente general / Patrocinador	Aprobación de propuesta de consultoría
2	Andrés Amaya	Director de proyectos	Suministro de Información del Ciclo Comercial de los proyectos
3	David Vergara	Director de Departamento	Suministro de Información correspondiente a cada área o departamento
3	Andrea Segura		
3	Julián Orobio		
4	Lucia Tamara	Coordinador comercial y mercadeo	Suministro de Información de Gestión de Comunicaciones Externas
5	Juan Laverde	Gestor del Proyecto	Gestión ante el cliente (Recopilación de información)
5	Cristian Nieto	Gestor del Proyecto	Análisis de información
5	Ricardo Mora	Gestor del Proyecto	Elaboración del diagnostico

Fuente: Autores

MATRIZ DE INTERSADO COMPROMISO / ESTRATEGIA

En esta matriz se identifica el estado actual de cada interesado frente al proyecto, su influencia e interés, de esta forma buscamos la estrategia individual por interesado para gestionarlo y así aumentar su compromiso con el desarrollo del proyecto.

Tabla 55 Matriz de interesado compromiso / estrategia

MATRIZ DE INTERESADO COMPROMISO / ESTRATEGIA									
Interesado	Compromiso					Poder / Influencia	Interés	Tipo de Estrategia	Estrategia
	Desconoce	Se Resiste	Neutral	Apoyar	Líder				
Interesado 1				X	D	A	A	Gestionar de cerca	Enviar información periódicamente sobre el estado actual de la investigación.
Interesado 2			X	D		A	A	Gestionar de cerca	Hacer seguimiento para que la información sea enviada dentro del cronograma.
Grupo de Interesados 3			X	D		B	A	Informar	Hacerles partícipes de los avances desarrollados en el proyecto según cronograma.
Interesado 4	X			D		B	B	Monitorear	Acompañamiento en el diligenciamiento de las encuestas y seguimiento de la información.
Interesados 5					X-D	A	A	Gestionar de cerca	Asegurar que la información suministrada al cliente se idónea a las expectativas.
Interesados 5				X-D		A	A	Gestionar de cerca	Brindarle las herramientas correctas para elaborar un análisis integral.
Interesados 5				X-D		A	A	Gestionar de cerca	Brindar información completa para generar un diagnóstico acertado.
X: Actual	Estrategias								
D: Deseado	(A-A) Gestionar de cerca								
	(A-B) Mantener Satisfecho								
A: Alto	(B-A) Informar								
B: Bajo	(B-B) Monitorear								

Fuente: Autores

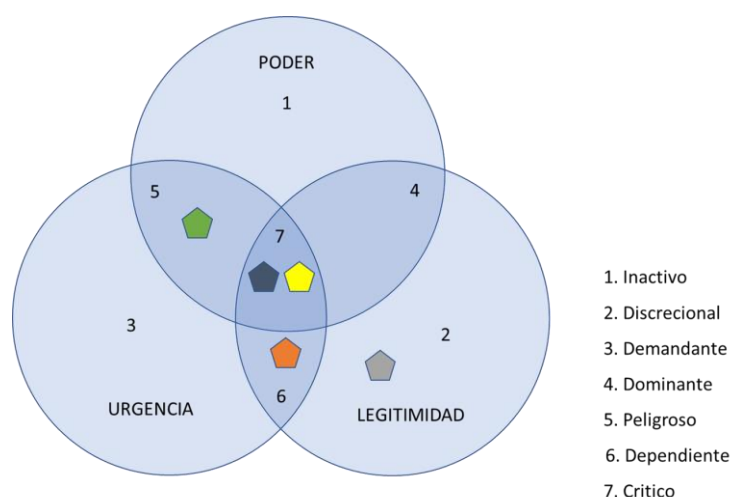
4.3. CLASIFICACION DE STAKEHOLDERS

En este punto se clasifica cada interesado dependiendo de sus características y prioridad en el proyecto, de esta manera se puede gestionar de una manera más efectiva.

Tabla 56 Clasificación de stakeholders

#	INTERESADO	CARGO	ROL	CLASIFICACION	PRIORIDAD	ESTRATEGIA
1	Jorge Gómez	Gerente general / Director de Proyectos	Patrocinador	5. Peligroso	Media	Mantenerlo involucrado en el proyecto y escuchar sus opiniones
2	Andrés Amaya	Director de proyectos	Suministro de Información de Procesos / Suministro de Información del Ciclo Comercial	7. Critico	Alta	Desarrollar seguimiento de sus intereses, necesidades y expectativas en relación al proyecto
3	David Vergara	Director de Departamento	Suministro de Información correspondiente a cada área o departamento	6. Dependientes	Media	Brindar amplia información por medio de un cronograma establecido
3	Andrea Segura					
3	Julián Orobio					
4	Lucia Tamara	Coordinador comercial y mercadeo	Suministro de Información de Gestión de Comunicaciones Externas	2. Discrecional	Baja	Brindar información general del proyecto
5	Juan Laverde	Gestor del Proyecto	Gestión ante el cliente (Recopilación de información)	7. Critico	Alta	Seguimiento y control a los procedimientos realizados.
5	Cristian Nieto	Gestor del Proyecto	Análisis de información	7. Critico	Alta	Seguimiento y control a los procedimientos realizados.
5	Ricardo Mora	Gestor del Proyecto	Elaboración del diagnostico	7. Critico	Alta	Seguimiento de los avances desarrollados en el diagnostico
1. Inactivo		3. Demandante	5. Peligroso	7. Critico		
2. Discrecional		4. Dominante	6. Dependientes			

Fuente: Autores



Jorge Gómez	Gerente general / Director de Proyectos	5
Andrés Amaya	Director de proyectos	7
David Vergara	Director de Departamento	6
Andrea Segura		
Julián Orobio		
Lucia Tamara	Coordinador comercial y mercadeo	2
Juan Laverde	Gestor del Proyecto	7
Cristian Nieto	Gestor del Proyecto	
Ricardo Mora	Gestor del Proyecto	

4.4. ESTRATEGIA SEGÚN IMPACTO, SOPORTE Y BLOQUEO

En esta estrategia se identifica como podría cada interesado bloquear el desarrollo del proyecto, su nivel de impacto, adicional se busca una estrategia que mitigue estos posibles riesgos.

Tabla 57 estrategia según impacto, soporte y bloqueo

ESTRATEGIA SEGUN IMPACTO, SOPORTE Y BLOQUEO					
Nombre del interesado	Rol	Impacto A, M, B	Soporte A, M, B	Como puede bloquear el proyecto?	Estrategia
Gerente general / Director de Proyectos	Patrocinador	A	A	Cancelando el contrato de consultoría	Mantenrr informado y motivado sobre los resultados de la consultoría.
Director de proyectos	Suministro de Información de Procesos / Suministro de Información del Ciclo Comercial	M	M	Demoras en el suministro de la información e información errada.	Desarrollo de un cronograma de entregas de información y acompañamiento en el diligenciamiento de la encuestas
Director de Departamento	Suministro de Información correspondiente a cada área o departamento	M	M	Información imprecisa y poco confiable	Acompañamiento en el diligenciamiento de las encuestas
Coordinador comercial y mercadeo	Suministro de Información de Gestión de Comunicaciones Externas	B	B	Información imprecisa y poco confiable	Acompañamiento en el diligenciamiento de las encuestas
Gestor del Proyecto	Gestión ante el cliente (Recopilación de información)	A	A	Errores en procedimientos en la exposición de la información.	Seguimiento y control a los procedimientos realizados.

Gestor del Proyecto	Análisis de información	A	A	Errores en procedimientos para la elaboración y análisis de la investigación	Seguimiento y control a los procedimientos realizados.
Gestor del Proyecto	Elaboración del diagnostico	A	A	Errores en la elaboración del diagnostico	Seguimiento de los avances desarrollados en el diagnostico

Fuente: Autores

Anexo I Gestión de riesgos (mr-01 matriz de riesgos)

INTRODUCCION

El presente plan será utilizado con el fin de determinar y definir que eventualidades se puedan presentar y materializar durante la ejecución del proyecto, esta incluye los procesos relacionados con llevar a cabo la planeación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo y control dentro del proyecto, de tal manera que nos dará una visión más clara de lo que nos podemos enfrentar, la cual cuenta con la descripción del riesgo, la probabilidad de que exista, nivel de impacto, como se va actuar si se materializa, y quien será el encargado del seguimiento de la matriz.

Con la gestión de los riesgos se busca aumentar la probabilidad y el impacto de eventos positivos, y así mismo disminuir la probabilidad y el impacto de eventos negativos para el proyecto.

Para determinar y definir los riesgos se hará uso de la matriz MR-01.

MATRIZ DE RIESGO

Proyecto		GRADO DE MADUREZ EN LA GESTION DE PROYECTOS EN LA EMPRESA GRUPO DOSS ARQ. - BOGOTA D.C					Fecha					
Gerente de Proyecto												
ID	Descripción del Riesgo	Probabilidad	Impacto	Importancia	Categoría	Disparador/Indicador	Estrategia de Respuesta	¿En qué consiste la estrategia de respuesta?	Plan de Contingencia	Responsable	Estado	Seguimiento
0	En qué consiste este riesgo? (usar una redacción que permita identificar causa, efecto e impacto)	Muy Alta: 80% , Alta: 60%, Media: 50%, Baja: 30%, Muy Baja: 10%	Muy Alto: 10 , Alto: 8, Medio: 5, Bajo: 3, Muy Bajo: 1		Técnicos, De la Organización, Externos, De gerencia del Proyecto	Qué acción o evento indica que el riesgo se va a dar o que se requiere respuesta?	Cuál será la estrategia de respuesta al riesgo? Mitigar, transferir, evitar, aceptar	Descripción	Si se materializa el riesgo que se hará en respuesta o como respaldo o como reparación.	Quién monitorea el riesgo y actúa cuando va a ocurrir?	En seguimiento, Requiere Respuesta, Cerrado-ya ocurrió, Cerrado-ya no ocurrirá,	Información actualizada de seguimiento del riesgo
1	Intervenir en los procesos actuales para la acción de mejora y se generen restricciones a la modificación de los mismos	30%	8	2	Técnicos	Al momento que se comience a negar al acceso de la información para los cambios pertinentes	Transferir	Intervención y apoyo por parte de las directivas de la organización para la revisión y dar continuidad con el proceso		GESTOR 1		
2	La participación del equipo de integración e implementación sea bajo, desencadenado reprocesos a causa retrasos en las diferentes etapas del proyecto.	50%	8	4	De la Organización	Se comiencen a cancelar o cambiar fechas de citas y reuniones	Transferir	Promover e incentivar al equipo de la organización para el cumplimiento con los requerimientos	Comprometer al equipo involucrado con las fechas y desarrollos de las soluciones propuestas	GESTOR 1		
3	El cronograma planeado no sea suficiente para llegar al objetivo planteado debido a las restricciones y requerimientos del cliente de acuerdo a cambios de horarios de atención	10%	5	1	Técnicos	Se refleja en la programación atrasos en las actividades	Mitigar	Detallar el cronograma donde se planteen Hitos y los involucrados de la organización se comprometan con los mismos para no generar reprocesos y atrasos		GESTOR 1		
4	La resistencia al cambio por parte de los empleados quienes ya están en el confort de sus procesos, donde se requerirá nuevas capacitaciones y técnicas	50%	10	5	De la Organización	Al desarrollar encuesta de sensibilización del proyecto, los empleados muestren antipatía a la adopción de nuevas estrategias de mejora	Transferir	Desarrollaremos un plan de motivación y capacitación para una mayor adopción al cambio	Se generan memorandos de incumplimiento y generando atrasos ante la dirección general	GESTOR 1		

5	Que se pierdan capacitaciones y se generen sobre costos por falta de tiempo de los Stakeholders identificados	30%	5	2	De gerencia del Proyecto	La falta de participacion activa por parte de los involucrados a las capacitaciones	Transferir	Desarrollar cronograma de capacitaciones donde se apruebe y comprometan los involucrados a cumplirlas		GESTOR 1		
6	Al poner en marcha la propuesta con base a lo diagnosticado, no se generen los resultados planificados, generando insatisfacción en la directivas del cliente	10%	8	1	De gerencia del Proyecto	Al confrontar los resultados iniciales Vs el avance actual	Mitigar	Realizar seguimiento de cada una de las metas propuestas para alcanzar el objetivo y satisfaccion al cliente		GESTOR 1		
7	En el transcurso del proyecto se recorte el alcance debido a falta de presupuesto por parte del cliente	30%	5	2	De la Organización	El cliente de por canceladas ciertas etapas del proyecto de implementacion por falta de recursos economicos	Transferir	Demostrarle a la directiva de la organización la importancia de la totalidad de la implementacion de la propuesta		GESTOR 1		
8	No se diligencien las encuestas a conciencia por falta de interes y/o premura de los Stakeholders debido a sus labores diarias	60%	10	6	Técnicos	No tengan coherencia los resultados al tabularlos	Mitigar	Cita uno a uno de los interesados donde se aclaren dudas e inquietudes	Al revisar la informacion y se reflejen incoherencias en alguno de los encuestados se realizara nuevamente la encuesta para aclarar dudas e inquietudes	GESTOR 1		
9	Errores en la tabulacion de la informacion la cual genere un diagnostico errado para la organización	10%	10	1	Técnicos	Al momento de generar el diagnostico se presenten inconsistencias e incoherencias	Mitigar	Revision por filtros de verificación		GESTOR 1		
10	Propuestas inalcanzables las cuales generen desconfianza y desinterés por parte de la direccion de la organización	10%	8	1	Técnicos	Cambios, sugerencias , explicaciones por parte del cliente el cual genere inconformidad	Evitar	Analisis de las opciones propuestas revisando el alcance deseado por la organización dependiente del tiempo y el costos		GESTOR 1		
11	Perdida de la informacion por posibles ataques ciberneticos o daños de los equipos	10%	10	1	Técnicos	No se encuentre la informacion dentro de las bases de datos	Mitigar	Backup de la informacion y guardarla en la nube		GESTOR 1		

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Cargo:	Cargo:	Cargo:
Fecha :	Fecha :	Fecha :

Anexo J Gestión de adquisiciones (pad-001 plan de adquisiciones)

1. INTRODUCCIÓN

El siguiente plan de Gestión de adquisiciones y compras estable un marco general para el desarrollo del proyecto Grado de Madurez en la gestión de proyecto de la empresa Grupo Doss Arq. y todas sus necesidades inherentes a la construcción del mismo, este proceso deber ser aplicado durante todo el ciclo de vida del proyecto y se actualizará de ser necesario.

A través de estos lineamientos tendremos claridad de las adquisiciones a desarrollar y mediante qué estándar de contratación será implementado; basado en las necesidades y restricciones particulares de las adquisiciones y las condiciones dadas para la ejecución.

2. ENFOQUE DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES

El director del proyecto debe establecer los procesos de supervisión, control y administración de las adquisiciones, ya que este se hará responsable de cada uno de ellas, este procedimiento garantizará que los pasos estén definidos y faciliten la implementación del proyecto, para que este finalice exitosamente.

El director del proyecto revisara el detalle cada adquisición antes de someterla a los contratos y las compras, para verificar que corresponde a las necesidades del proyecto y que este ha cumplido con el respectivo proceso de contratación.

3. DEFINICIÓN DE ADQUISICIONES

Código de la Adquisición	SOW	Justificación	Tipo de Contrato	Documentación de la adquisición	PRESUPUESTO			V. total	Fecha de Adquisición
					Unidad	Cantidad	Valor Unitario		
A1	Compra de Computador - MacBook Pro MLUQ2E/A 13" Silver	La Adquisición A1 tiene como objeto la compra de 3 computadores portátiles, los cuales serán entregados a los gestores del proyecto para la realización de sus funciones, se debe contar con mínimo 3 cotizaciones de almacenes que suministren la referencia seleccionada.	Compra Directa	Cotización - Factura	Und	3	\$ 5.400.000	\$ 16.200.000,00	22/07/2017
A2	Compra de Modem Portátil	La Adquisición A2 tiene como objeto la compra de 3 Modem portátiles, los cuales serán entregados a los gestores del proyecto para la realización de sus funciones, se debe contar con mínimo 3 cotizaciones de almacenes que suministren la referencia seleccionada.	Compra Directa	Cotización - Factura	Und	3	\$ 300.000	\$ 900.000,00	22/07/2017
A3	Impresora Multifuncional SAMSUNG SL-C480W/AX	La Adquisición A3 tiene como objeto la compra de 1 impresora, la cual estará al servicio de todos los integrantes de la organización se debe contar con mínimo 3 cotizaciones de almacenes que suministren la referencia seleccionada.	Compra Directa	Cotización - Factura	Und	1	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000,00	23/07/2017
A4	Suministro de Papelería Oficina	La Adquisición A4 tiene como objeto el suministro mensual de los elementos de papelería de la organización, en la cual se ha definido un paquete predeterminado(Ver Detalle 1)	Compra Directa	Cotización - Factura	Und	12	\$ 200.000	\$ 2.400.000,00	La primera compra se realizar el 09/11/2017 y se realizara mensualmente todos los día 09 de cada mes durante los siguientes 11 meses, hasta el 09/10/2018
A5	Servicios de capacitaciones	La Adquisición A5 tiene como objeto el contrato de los servicios profesionales, de tres especialistas en gestión de comunicaciones, riesgos y calidad, para la capacitación de los temas anteriormente descritos, para esta adquisición se deben reunir mínimo 4 currículos, para cada una de las especialidades, con su respectiva cotización.	Prestación de Servicios	Contrato - Cuenta de Cobro	Und	3	\$ 2.500.000	\$ 7.500.000,00	Calidad 10/01/2018 Riesgos 20/01/2018 Comunicaciones 24/01/2018
A6	Refrigerios para capacitaciones	La Adquisición A6 tiene como objeto la compra de 30 Refrigerios, los cuales serán entregados en 3 días diferentes de acuerdo al cronograma de capacitaciones. (Cada refrigerio constara de: una fruta, un jugo natural, un sándwich, una barra de cereal, todos éstos en presentación personal)	Compra Directa	Cotización - Factura	Und	30	\$ 30.000	\$ 900.000,00	Suministro 1 - 17/01/2018 Suministro 2 - 24/01/2018 Suministro 3 - 28/01/2018
A7	Obsequio a cliente	La Adquisición A7 tiene como objeto la compra de la guía PMBOK 5th Edición	Compra Directa	Cotización - Factura	Und	1	\$ 300.000	\$ 300.000,00	14/12/2017
A8	Refrigerios Socios	La Adquisición A8, tiene como objetivo el contrato de servicio de suministro de refrigerios, el cual esta destinado para los gestores del proyecto.(Contrato mensual con la empresa Refrigerios de Colombia)	Prestación de Servicios	Cotización - Factura	Mes	12	\$ 555.000	\$ 6.660.000,00	10/11/2017
A9	Servicios de Movilidad	La Adquisición A9, tiene como objetivo el contrato de servicio de transporte, el cual esta destinado para los gestores del proyecto. (Contrato Mensual con la Empresa Cabify)	Prestación de Servicios	Contrato - Factura	Mes	12	\$ 300.000	\$ 3.600.000,00	10/11/2017
								\$ 39.560.000,00	